

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

***COACHING* COMO FACTOR DE DIFERENCIAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Darlene da Graça Neves

Mindelo, Junho 2011

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

***COACHING* COMO FACTOR DE DIFERENCIAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Darlene da Graça Neves

Orientadora: Dra. Raquel Almeida

Mindelo, Junho 2011

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha
mãe, Arlinda da Graça.*

AGRADECIMENTOS

Durante a realização deste trabalho, obteve-se a conjugação de vários contributos que importa reconhecer. Agradeço a todas as pessoas que concretamente me apoiaram durante toda esta caminhada.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que para além de proporcionar a dádiva da minha existência, me concedeu o dom da fortaleza que me ajudou a vencer todas as dificuldades surgidas ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço, de modo especial, à minha orientadora Dra. Raquel Almeida, pela disponibilidade e pelo apoio constante que possibilitaram a consecução deste trabalho cuja relevância e significado é transcendente aos objectivos académicos.

Gostaria de agradecer a duas grandes amigas, Dulce Neves e Ana Dias, pelo incansável apoio em todos os sentidos ao longo desta caminhada e também à valiosa contribuição para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas, Fernanda da Luz e Danilson Delgado pelo apoio e motivação durante a consecução do mesmo.

Ao ISCEE pela oportunidade de elaborar um trabalho com elevado potencial.

Ao Conselho Administrativo da ELECTRA, S.A., onde foi realizado o estudo de caso, pela aprovação da aplicação dos questionários e, em especial a todos os trabalhadores pela disponibilidade proporcionada.

À minha família, em especial à minha mãe, Arlinda da Graça e à minha irmã, Andrea Neves, por todo o amor e motivação não apenas durante a realização deste trabalho, mas ao longo desta toda a formação académica.

A todos muito obrigado!

RESUMO

O mundo empresarial tem sido alvo de mudanças impulsionadas pela globalização. Neste sentido, as empresas que pretendem sobreviver e atingir um bom nível de competitividade devem focalizar-se na capacitação, no desenvolvimento e na motivação constante dos seus colaboradores.

Devido à importância dos recursos humanos como diferencial competitivo, o processo de *coaching* como modelo de gestão da mudança, tem vindo a merecer muita importância no contexto organizacional. O processo de *coaching* em consonância com programas de desenvolvimento da liderança no contexto organizacional/empresarial visa ajudar os colaboradores a desenvolverem novas atitudes e competências ao alcance das metas organizacionais.

O intuito deste trabalho é apresentar esclarecimentos acerca do termo, abordando os aspectos mais relevantes e o seu respectivo impacto no contexto organizacional. Realizou-se um Estudo de Caso baseado numa empresa de produção e prestação de serviços em São Vicente, com a finalidade de avaliar a motivação dos seus colaboradores, através da aplicação de um questionário aos mesmos. Na sequência da análise dos resultados sugeriu-se um modelo que mais se adapta à realidade da empresa.

Palavras-chave: *coaching*, contexto organizacional, liderança, motivação e organização.

ABSTRACT

The business world has been challenged by several changes driven by globalization. Considering the present situation, companies that intend to survive and achieve a somewhat good level of competitiveness should focus on their employee's constant capacity building, development and motivation.

Considering the Human Resources importance as a competitive differential, the *coaching* process as a change management module has been a very importance on the organizational context. The *coaching* process together with the leadership development programmes on the organizational/entrepreneurial context enables the employees to develop new attitudes and skills aiming for organizational goals.

This paper purpose is to enlighten the reader on the subject, addressing the most relevant issues and its impact on the organizational context. We've conducted a Case Study, of a production and service company on S. Vicente Island, aiming to assess the employee's motivation, through the application of a questionnaire. Following the results analysis, a model was proposed to better fit the company's reality.

Key-word: *Coaching*, context organizational, organization, motivation and leadership.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – RAIZES HISTÓRICAS E CONCEITOS DE <i>COACHING</i>	4
1.1. Breve historia do <i>coaching</i>	4
1.1.1. O método Socrático	5
1.2. Conceitos de <i>coaching</i>	7
1.2.1. Caracterização do <i>coaching</i>	10
1.2.2. Modalidades de <i>coaching</i>	12
1.2.3. Tipos de <i>coaches</i>	14
CAPÍTULO 2 – <i>COACHING</i> NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1. Conceito de organização e de <i>coaching</i> organizacional	17
2.1.1. Benefícios do <i>coaching</i>	18
2.1.2. <i>Coaching</i> e a cultura organizacional	19
2.1.3. <i>Coaching</i> como modelo de gestão da mudança	20
2.2. <i>Coaching</i> e liderança	23
2.2.1. <i>Coaching</i> no desenvolvimento de competências de liderança	24
2.3. O <i>coaching</i> e a importância da motivação.....	25
2.4. O <i>coaching</i> e a inteligência emocional	26
CAPÍTULO 3 – AS FASES DE UM PROCESSO DE <i>COACHING</i> ORGANIZACIONAL .	28
3.1.Quando recorrer ao processo de <i>coaching</i>	28

3.2. As fases do processo de coaching no contexto organizacional	29
3.2.1 - 1º Fase: Definição de objectivos e prioridades.....	31
3.2.2. - 2º Fase: Desenho do programa.....	33
3.2.3. - 3º Fase: Execução	34
3.2.4. - 4º Fase: Avaliação e redesenho.....	35
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	38
4.1. Método de investigação	38
4.2. Recolha de dados da investigação	39
4.3. Método de selecção da amostra	40
4.4. Análise de dados	41
CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO.....	42
5.1. Caracterização da empresa.....	42
5.1.1. História da empresa.....	42
5.2. Análise dos resultados	45
CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	55

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced ScoreCard*

IE – Inteligência Emocional

PCDL – Programas de *Coaching* e de Desenvolvimento da Liderança

PDE – Planos de Desenvolvimento de Equipas

PDI – Planos de Desenvolvimento Individual

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SRH – Sistema de Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Qualidades socráticas necessárias ao <i>coach</i> e ao cliente	7
Figura 2 - Os elementos essenciais do <i>coaching</i>	11
Figura 3 - As fases do processo de <i>coaching</i>	31
Figura 4 – Modelo de desenvolvimento de liderança e <i>coaching</i>	37
Figura 5 – Modelo de <i>coaching</i> proposto à ELECTRA, S.A. – Cidade do Mindelo	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Motivação <i>versus</i> Consecução dos Objectivos	46
Gráfico 2 – Motivação <i>versus</i> Desempenho da Função	47

INTRODUÇÃO

No actual cenário empresarial caracterizado pelas rápidas mudanças e frequentes incertezas, a informação e o conhecimento passam a representar um papel importante na busca da construção e manutenção de vantagens competitivas, chegando a ser crucial para a sobrevivência das organizações.

Dentro deste contexto, as pessoas como principal fonte de criação e divulgação do conhecimento, tornam-se um dos mais importantes recursos estratégicos.

Entretanto, para que essa contribuição humana venha a ser efectivada, torna-se necessário que, por um lado, as pessoas estejam preparadas, e por outro lado, que estejam dispostas a contribuir. Por conseguinte, torna-se latente a necessidade de adaptação de novas ferramentas de gestão, relacionadas com o desenvolvimento das potencialidades e capacidades, direccionadas ao aprimoramento individual e organizacional.

É neste sentido, o presente trabalho apresenta como tema: “*Coaching* como factor de diferenciação nas organizações”, na medida em que o *coaching* é um processo fluído de apoio à mudança organizacional.

É considerado uma ferramenta de gestão para as organizações, correspondente a uma corrente recente no domínio da liderança (Cunha & Rego, 2005 apud Afonso, 2009, p.87). Corresponde à actuação do líder norteado por um valor supremo: ajudar os outros a trilhar o seu próprio caminho de auto desenvolvimento. A assumpção das teorias de liderança tradicionais, em que competia ao líder descobrir o que era melhor para os seus colaboradores, deixou de fazer sentido, uma vez que o foco da liderança deixou de estar centrado no líder mas sim nos colaboradores. Compete ao líder ajudar os seus colaboradores na forma de melhorar e desenvolver as suas competências.

Através do processo de *coaching* novas competências surgem, tanto para o *coach* (aquele que treina e desenvolve) quanto para o seu cliente, o *coachee* (aquele que é treinado passando pelo processo de desenvolvimento), não só apenas em termos de competências ou capacidades específicas, das quais um bom programa de treinamento

poderia dar conta perfeitamente. *Coaching* é mais do que treinamento, uma vez que o *coach* permanece com a pessoa até ao momento em que este atinge o resultado proposto.

Actualmente, esse termo é bastante divulgado nas organizações, a nível internacional, como uma ferramenta essencial da liderança, tendo se tornado uma saída estratégica para as empresas, uma vez que possibilita a formação de equipas de alta performance, actuando em função dos resultados esperados e ajustando-se às exigências do mercado.

A escolha do tema justifica-se pelo facto de ser um tema pertinente no processo de mudança e inovação do sector empresarial que assenta, sobretudo, na melhoria da qualidade do serviço prestado pelas diferentes áreas empresariais, através da implementação do *Coaching*. Paralelamente esta ferramenta representa um grande desafio aos gestores no desenvolvimento dos recursos humanos e das competências de liderança.

O objectivo geral do trabalho é aprofundar conhecimentos teóricos e práticos, a nível do *coaching* no contexto empresarial e, sobretudo, realçar que a sua implementação constitui uma importante ferramenta para melhorar desempenho no seio empresarial, tornando as empresas mais capacitadas para responder aos novos desafios da globalização e modernização.

E tem como objectivos específicos: verificar a eficácia da implementação de programas de *coaching* no contexto empresarial; analisar as relações existentes entre o *coaching* e o desenvolvimento da liderança; dar maior ênfase a eficácia na gestão de pessoas no local de trabalho; avaliar a motivação dos trabalhadores da empresa, ELECTRA, S.A. e sugerir um modelo adequado a sua realidade.

Partindo da premissa que se implementar o processo de *coaching* organizacional como forma de dar maior ênfase aos recursos humanos, uma vez que as empresas devem apostar na capacitação e motivação dos colaboradores com o objectivo de incrementar os resultados, formulamos a seguinte pergunta: Será que a implementação do *coaching* no contexto empresarial contribui para melhorar o desempenho empresarial?

O estudo do tema pode servir como forma de introdução de conceitos de *coaching* no contexto empresarial, para aqueles que o desconhecem, e poderá ser de muita relevância e utilidade a nível académico e profissional, porque o tema tem vindo a ser alvo de numerosas investigações que, genericamente, sugerem ser vantajosa para o desempenho profissional. Além disso, pode ser útil também aos gestores, principalmente como forma de suscitar interesse em adoptar e adequar a implementação dessa técnica moderna com o objectivo de melhorar a qualidade do relacionamento com os seus colaboradores e apostando sobretudo no desenvolvimento empresarial.

Visando alcançar os objectivos propostos e responder ao problema de partida estabelecido, estruturou-se este trabalho em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica enfatizando-se as raízes históricas do *coaching* especialmente, o método socrático, realçando que, sua a essência partilha do mesmo método usado pelo filósofo Sócrates. Ainda aborda sobre a diversidade de definições do *coaching* assim como as suas características e modalidades.

O segundo capítulo corresponde ao segundo corpo teórico apresentado no trabalho que, enquadra o *coaching* no contexto organizacional e estabelece a relação entre o *coaching* e a liderança.

O terceiro capítulo apresenta de forma detalhada o conteúdo prático do tema em estudo. São delineadas as fases do processo de *coaching* associadas aos programas de desenvolvimento da liderança.

O quarto capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados para orientar a realização da investigação. O delineamento da investigação envolve os seguintes elementos: método de investigação, recolha de dados da investigação, delimitação do campo da investigação, método da selecção da amostra e análise dos dados.

O quinto e último capítulo consiste em apresentar a empresa pela qual, foi realizada um estudo relacionado com a motivação dos seus colaboradores e assim como a análise dos resultados obtidos.

CAPÍTULO 1 – RAIZES HISTÓRICAS E CONCEITOS DE *COACHING*

1.1. Breve historia do *coaching*

O *coaching* surgiu nos Estados Unidos como uma actividade profissional na década de 1980. De início era um misto de consultoria, aconselhamento, assessoria, prestada em geral por pessoas experientes, maduras e dotadas de conhecimentos especializados, que inspiravam confiança, seja por seus princípios éticos, seja por sua credibilidade profissional.¹

Essas pessoas eram procuradas informalmente por outras que necessitavam de algumas informações, de um conselho, de uma orientação num período em que as empresas deparavam com mudanças, consideradas radicais na época, num esforço de elevar a sua produtividade e a qualidade de seus produtos para fazer face a forte concorrência dos produtos japoneses no mercado americano e europeu.

O termo *coaching* é inglês mas tem origem na palavra francesa *coche*, que significa carruagem ou vagão, carros de passageiros, autocarro; bem como em Português pode significar treinador, técnico, ou mesmo formação, preparação. Ainda hoje a palavra tem esse significado, ou seja, é um meio de transporte que leva um indivíduo de um ponto de partida a um destino. A partir desta ideia, o *coaching* foi adoptado pelo mundo empresarial (Coelho, 2003, apud Rego *et al.*, 2007, p.43).

Na Húngria o termo *coaching* teve origem a partir da palavra *Kocs*, o nome de uma cidade Hungaro onde as charretes e carruagens de elevada qualidade eram construídas. No século XIX, estudantes universitários ingleses começaram a usar a palavra como gíria para designar tutores que, por serem de tão elevado excelência, levavam os alunos a sentirem-se transportados através da sua carreira académica numa carruagem guiada pelo seu tutor (Camara *et al.*, 2010, p.731).

¹Gaspar e Portásio (2009). Revista de Ciencias Gerenciais, vol. XIII, nº 18

São cada vez mais as empresas que tentam melhorar o desempenho dos seus colaboradores. O *coaching* apesar de já ter um desenvolvimento considerável nos EUA, na Europa é ainda um conceito relativamente novo na vida das organizações.

1.1.1. O método Socrático

A fonte inspiradora do *coaching* tem origem no filósofo grego Sócrates que costumava se reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para discutir assuntos existenciais e filosóficos.

O método socrático consistia em propor temas, instigar ideias com perguntas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e, principalmente, aprender. O seu objectivo básico era desenvolver as pessoas que o rodeavam.²

Na perspectiva de Rego *et al.* (2007, p. 42):

“*coaching* é um processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, baseado especialmente na aprendizagem-acção e na maiêutica. A função do *coach* é socrática: ajudar o cliente a obter respostas para os seus desafios e a extrair, de si próprio, todo o potencial de desenvolvimento e de liderança”.

O *coaching* é ainda considerado, segundo os mesmos autores, como “a arte de dar à luz”, ou seja, um processo marcadamente maiêutica³, uma vez que, o papel do *coach* é de proporcionar apoio e orientação para que o cliente possa definir e concretizar melhor os seus objectivos.

² Chiavenato, 2002 apud Camara *et al.*, 2010.

³ Método praticado por Sócrates que resumia em propor temas, instigar ideias com perguntas, ouvir o que os seguidores tinham a dizer e ensinar (ajudava a pessoas a aprender).

Passados muitos anos após a morte do filósofo, o seu método de trabalho foi transformado numa das mais requisitadas ferramentas dos executivos de recursos humanos das grandes empresas a nível internacional. E na moderna versão empresarial, a técnica socrática é designada de *coaching*.

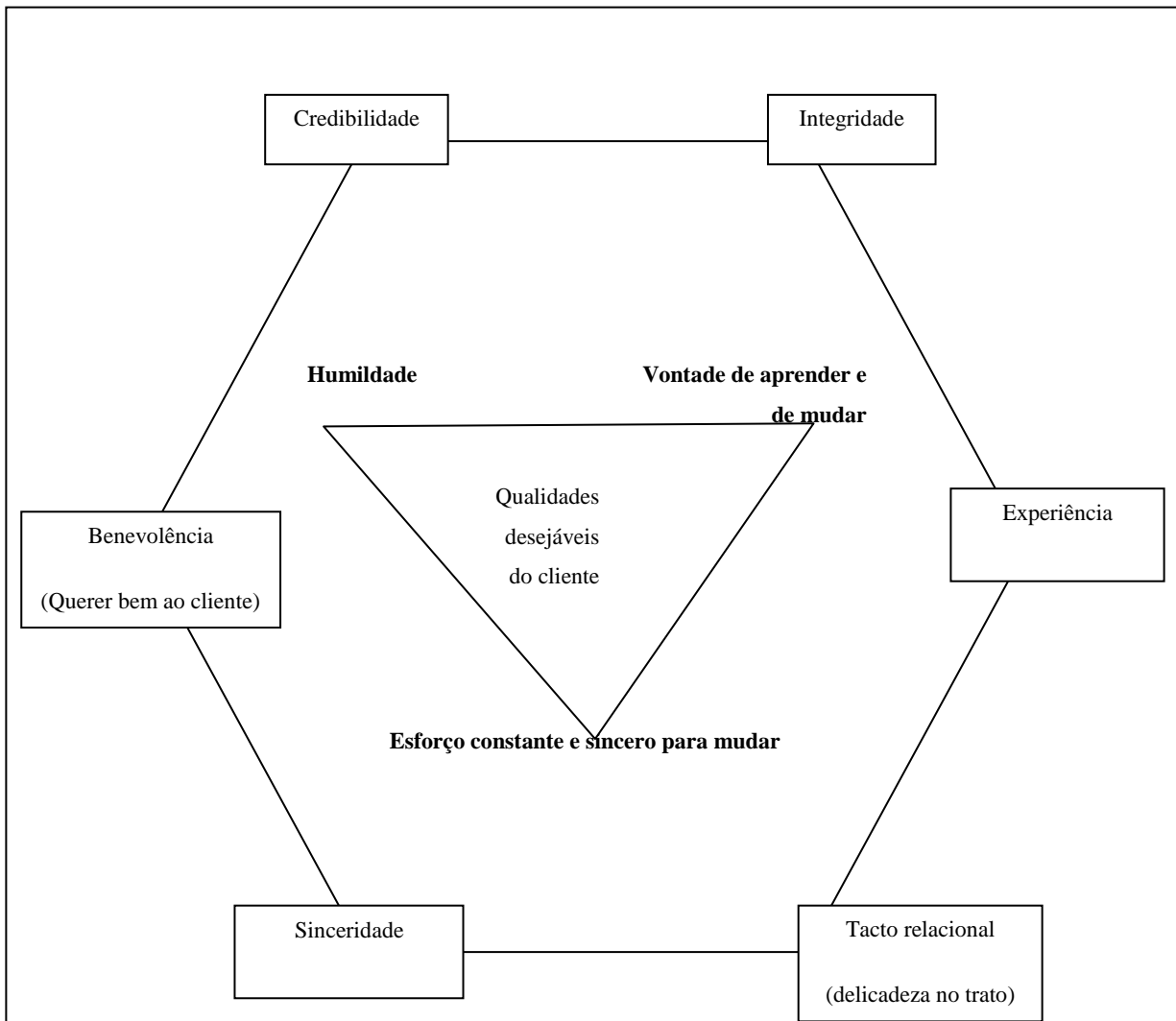
O termo *coaching* no contexto empresarial emerge como paradigma de acção que tende a ser usado, fundamentalmente, para ajudar a desenvolver os tipos de competências requeridas nas empresas e particularmente no desenvolvimento dos colaboradores de forma a obterem maior capacitação para assumir maiores e mais complexas responsabilidades.

Segundo a filosofia socrática existem determinadas orientações que para o *coaching* é inquestionável. Desde então torna-se importante referir que o sucesso do processo de *coaching* depende de algumas características do *coach* e do cliente como se poderá apreciar na figura 1. No *coach*, são fundamentais a credibilidade, a integridade, a experiência, o tacto relacional (delicadeza no tratamento do seu cliente), a sinceridade e a benevolência⁴. No cliente, são fundamentais a humildade, a vontade de mudar e o esforço para que tal mudança ocorra.

É da conjugação harmónica destas qualidades de ambas as partes do processo que os resultados maiêuticos podem ser mais produtivos.

⁴ Segundo Rego *et al.*, 2007, p. 64

Figura 1 - Qualidades socráticas necessárias ao *coach* e ao cliente



Fonte: Adaptado segundo Hernández (2003) apud Rego *et al.* (2007, p. 63)

1.2. Conceitos de *coaching*

As definições de *coaching* são vastas e diversificadas. Mas nem sempre é fácil identificar as convergências. Isso deve-se, em certa parte à relativa juventude do fenómeno, à diversidade de origens académicas e profissionais dos praticantes e a ausência de corpo de investigação sólida. Sendo que, genericamente, possa ser

considerado como o processo que converte as situações de trabalho em momentos de aprendizagem.

O *coaching* assume diferentes definições:

Para Cunha & Rego (2005) *apud* Afonso (2009):

“O *coaching* pode ser tomado como um processo que visa fomentar no colaborador o conhecimento de si mesmo e impulsionar o desejo de melhorar ao longo do tempo, bem como a orientação necessária para que a mudança se produza. Trata-se portanto de uma filosofia de liderança assente na ideia de que o desenvolvimento e a aquisição de competências são processos contínuos e da responsabilidade de todos, e não episódios limitados no tempo.”

O *coaching* é ainda definido segundo Robbins & Hunsaker (1996 *apud* Rego *et al.*, (2007, p.69): como um processo de prática diária que consiste em ajudar os empregados a reconhecerem oportunidades de melhoria do seu desempenho no trabalho. Um *coach* analisa o desempenho do empregado; proporciona contributos à cerca de como ele pode ser melhorado; e oferece liderança, motivação e um clima apoiante para o ajudar a alcançar tal melhoria. O *coach* proporciona instrução, orientação, conselhos e encorajamento para ajudar os empregados a melhorarem o respectivo desempenho.

De acordo com Greenfield & Hengen (2004 *apud* Rego *et al.*, 2007, p. 69):

O *coaching* é o relacionamento que ocorre quando um indivíduo (usualmente exterior à organização) estabelece inicialmente um contrato com essa organização, e depois com um indivíduo dessa organização, para formular questões e explorar possibilidades pessoais e de negócio, tendo em vista ajudar esse indivíduo (designado cliente) a aprender e a desenvolver-se, de modo a melhorar significativamente a sua capacidade para alcançar os objectivos que ele próprio definiu para si.

A essência do *coaching* é ajudar o indivíduo a resolver os seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a organização a qual desempenha a sua função. Dessa forma, seu aprendizado é ampliado para seu grupo de trabalho e, daí, para a colectividade organizacional.

Para o *coaching*, utilizam-se informações adquiridas sobre o desempenho e a problemática do indivíduo para, posteriormente, dar condições a ele de incorporar novas competências e de atingir suas metas organizacionais. Todas as oportunidades de melhoria levantadas durante o processo de gestão do desempenho serão utilizadas como elementos a serem transformados pela metodologia de *coaching*, que orienta a mudança do padrão do comportamento para melhor alinhamento na empresa.

O processo de *coaching* pode ter impacto positivo nos níveis de produtividade individual, e principalmente em gestores a nível de topo, aumentando potencialmente a produtividade da organização inteira na medida em que, estudos efectuados demonstram que o *coaching* não tem um segmento hierárquico específico; ele pode ser desenvolvido a todos os níveis organizacionais, pois resulta em aumento de conhecimento, aumento da autoconfiança e do desenvolvimento, e liderança mais efectivas.

Coaching não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas como a pessoa como todo, com a realização do seu desenvolvimento. Por meio do processo de *coaching*, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para o seu colaborador. *Coaching* consiste, essencialmente, em dar poder (*empowerment*) para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em qualquer área da vida ou até, e principalmente transforme a si mesmo.

O *empowerment* de acordo com Chiavenato (2004a, p.183): é um conceito do qual muito se fala e pouco se pratica [...], tem por objectivo transmitir responsabilidades para todas as pessoas, a fim de obter a sua energia criativa e intelectual, de modo que possam mostrar a verdadeira liderança dentro de próprias esferas de competências e também, ajudar a enfrentar os desafios globais de toda a empresa.

É, neste sentido, que se torna imprescindível referir sobre o termo, que segundo Kiernan (1998, apud Chiavenato, 2004a, p.182): “*empowerment* significa dar poder e autonomia aos colaboradores para aproveitar no máximo o seu talento colectivo”.

E, de forma resumida e mais clara *coaching* significa um processo que desenvolve no cliente o conhecimento de si próprio e estimula o desejo de mudar, tal como a orientação necessária para que a mudança se produza tendo em vista: satisfazer as necessidades da pessoa, assegurando-lhe a sua empregabilidade; satisfazer as necessidades da empresa, assegurando-lhe vantagens competitivas e resultados.

1.2.1. Caracterização do *coaching*

De acordo com Buckley & Caple (1998, apud Camara, 2010, p. 732): “o *coaching* trata-se de um processo de acompanhamento (ou avaliação) de desempenho contínuo que visa melhorar resultados e comportamentos [...], cujo objectivo é minimizar os pontos fracos e otimizar os pontos fortes do colaborador”.

Para Chiavenato (2002, apud Chiavenato, 2004b, p. 418): “o que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si”.

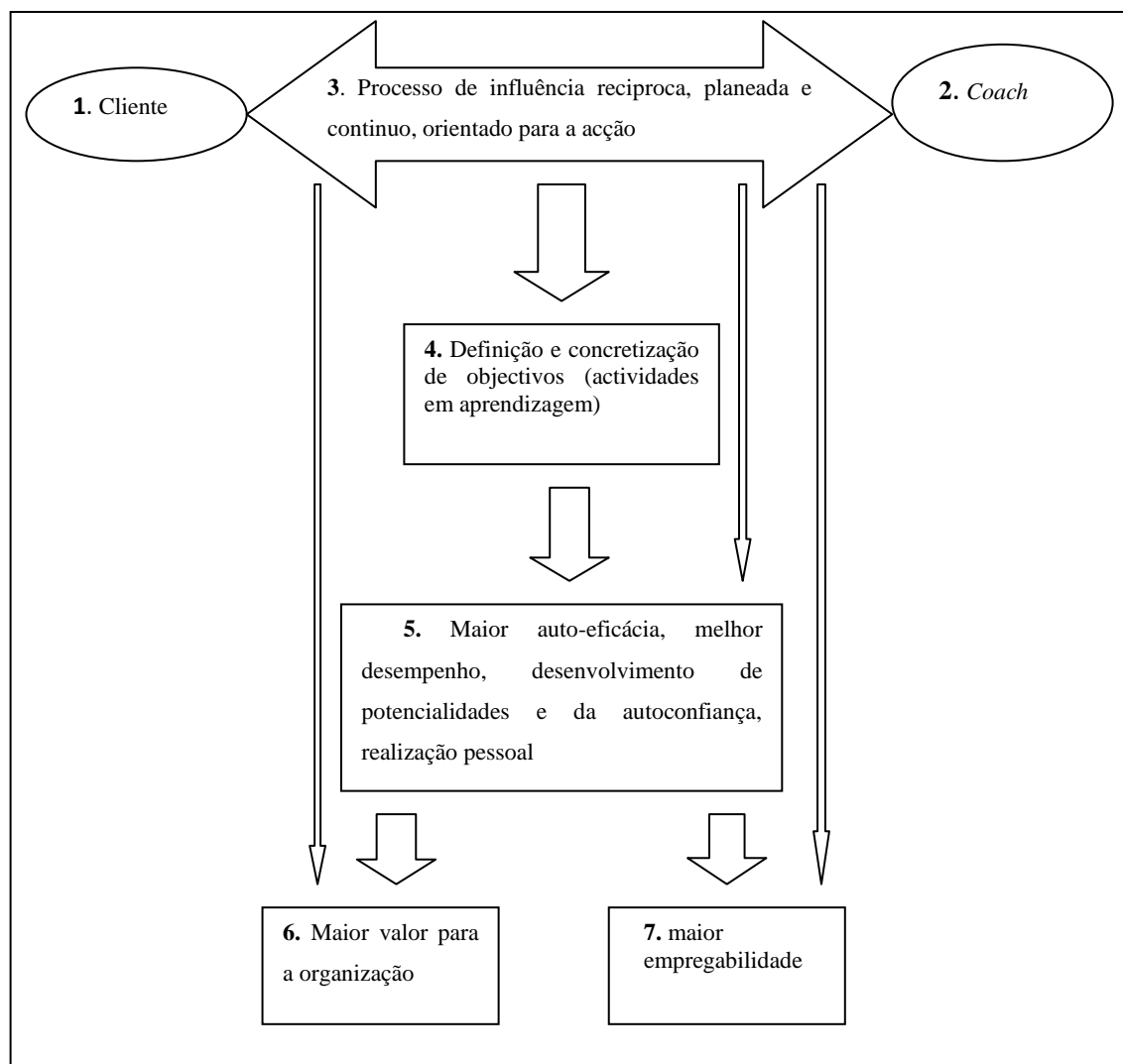
O processo de *coaching* é caracterizado pela sua continuidade, observação no local de trabalho e consequente *feedback* no momento.

Coaching não é um processo de liderança orientativa de dizer como se faz. Caracteriza-se por um processo de liderança operacional, sim, mas com características situacionais em que o domínio técnico e comportamental [...] tem que ser levadas em consideração na situação concreta que está ser alvo de discussão (Camara *et al.*, 2010, p. 734). Por outro lado, Rego *et al.* (2007 p. 64) caracterizam o *coaching* como “um processo continuado e planeado, orientado para a acção. Existe um relacionamento de parceria e de influência mútua (cliente e *coach*), que transforma as actividades do cliente em situações de aprendizagem, com a finalidade de melhorar a sua auto-eficácia, o seu

desempenho, a sua empregabilidade, o desenvolvimento das suas potencialidades e da sua confiança, a sua realização pessoal e o seu valor para a organização”.

O *coaching* é caracterizado por um conjunto de aspectos que de um modo geral ajudam na compreensão do termo. A sua eficácia depende, em grande intensidade, das características, qualidades e comportamentos do *coach* e do cliente. Por conseguinte, Rego *et al.*, (2007, p. 64), apresentam sete aspectos essenciais que caracterizam o *coaching* (figura 2).

Figura 2 - Os elementos essenciais do *coaching*



Fonte: Adaptado segundo Rego *et al.* (2007)

1.2.2. Modalidades de *coaching*

O *coaching* é um processo com vários tipos de intervenções com diferentes objectivos e respondendo a distintas necessidades. Tomando as características dos clientes como critério definidor da situação, então pode acrescentar-se que para diferentes tipos de clientes devem ser adoptados distintos tipos de *coaching*, ou seja consoante os níveis de conhecimento ou competências do cliente, assim o *coach* deve adoptar diferentes comportamentos.

De uma forma generalizada, *coaching* diz respeito ao processo que apoia uma pessoa a agregar melhor vida profissional ou pessoal. Existem, portanto vários tipos, contextos e papéis de *coaching*, contudo Rego *et al.* (2007, p. 70-74) salientam que ocorrem distinções importantes e ao mesmo tempo uma sobreposição nas diversas abordagens.

Os mesmos autores consideram a existência de três grandes categorias de *coaching*: de *feedback*, de desenvolvimento e de conteúdo.

O *Coaching de feedback* é considerado a categoria mais frequente. Após a identificação de algumas deficiências na actuação do indivíduo, as quais traduzem em falhas de desempenho, neste caso a organização propõe a participação num processo de *coaching*. O processo tende a ser focalizado nas fontes das falhas de desempenho detectadas e tem uma duração limitada (normalmente de um a três meses).

É, portanto, um modo fornecer retro-informação imediata ao cliente (o colaborador), permitindo-lhe actuar correctivamente em áreas como a delegação de competências, as relações interpessoais, as técnicas de negociação ou mesmo as competências de escuta. O processo pode ser iniciado com o uso do sistema de *feedback 360 graus*⁵.

⁵ É também dominado de *feedback* multi-avaliador ou *feedback* de círculo completo. A designação associa a expressão “360 graus” porque o processo abrange *feedback* sobre todos os aspectos relacionados com o colaborador. Por outras palavras é um esquema de recolha de informações acerca do colaborador com base em diversas fontes que compõem a organização e mesmo exteriores à organização.

Já o *coaching* de desenvolvimento aprofundado, em vez de se focar num problema de âmbito limitado que resulta em falhas de desempenho, abrange um conjunto de domínios de acção e de reflexão, com o objectivo de permitir uma abordagem mais ampla. Tem uma duração superior ao *coaching* de *feedback* podendo durar de seis a doze meses (ou mais). Pode destinar-se, por exemplo, ao desenvolvimento dos futuros líderes na organização.

Por último, o *Coaching* de conteúdo (ou de competências) visa actuar sobre um problema detectado (ex. numa avaliação de desempenho) ou sobre a necessidade de desenvolver determinadas competências. No entanto, em vez de a actuação se limitar a essa área, pode ser aproveitada a oportunidade para desenvolver competências adicionais. Por exemplo, a detecção de dificuldades de transmissão de *feedback* aos subordinados pode originar o desenvolvimento integrado das capacidades de comunicação, de delegação e de resolução de conflitos.

Outra maneira de classificar o *coaching*, segundo Rego *et al.* (2007, p. 73), consiste em diferenciar o *coaching* formal do *coaching* informal. A diferença fundamental reside no facto de o segundo ser tendencialmente espontâneo, não planeado e decorrendo das interacções quotidianas ao passo que o primeiro é planeado e mais “oficializado”. Idealmente, as organizações deveriam promover ambas as categorias.

Rego *et al.* (2007, p. 73) define *coaching* informal como um processo de formação decorrente da interacção quotidiana dos gestores com os seus colaboradores. Ocorrem processos de *coaching* quando se edifica, a partir da prática dos gestores e da cultura da organização, um clima de abertura e aprendizagem, em que os membros partilham saberes/conhecimentos e experiências, se desenvolvem pessoal e profissionalmente como fruto dessa partilha, e geram soluções criativas e inovadoras para os problemas.

Este tipo de *coaching* é praticado pelos gestores que, nas suas práticas diárias, identificam oportunidades de melhoria nos seus colaboradores e na equipa, de modo que estes melhorem o seu potencial, as suas competências e os seus resultados. Seria provável que o objectivo no desenvolvimento individual e no incremento do desempenho organizacional conduzisse as organizações e os gestores a adaptarem

práticas de *coaching* informal como se elas constituíssem o “modo de ser” organizacional. No entanto, nem sempre essa modalidade é bem sucedida, daí a necessidade de se recorrer ao *coaching* formal. Este por sua vez, pode ser executado por *coaches* internos ou externos á organização e é um processo estruturado de aproximação e acompanhamento dos colaboradores, tendo em vista o respectivo desenvolvimento. Implica sessões de trabalho formais, agendas e planeadas entre *coach* e cliente. Por conseguinte, é um processo mais consciente do que o informal uma vez que, este decorre espontânea e “naturalmente” das interacções surgidas diariamente entre gestores e os seus colaboradores.

Importa ainda realçar que, de acordo com Urrutikoetxea (2003 apud Rego *et al.*, 2007 p.74), a sua eficácia depende de algumas condições:

- O clima organizacional deve ser propício, ou seja, caracterizado pelo dinamismo e pela disponibilidade de ferramentas de comunicação e desenvolvimento;
- Importa que o desafio seja definido e que o resultado esperado seja descrito;
- É recomendável a definição e desenvolvimento de um plano de acção;
- Importa definir prazos para o alcance das metas e de objectivos;
- Indicadores de progresso devem ser determinados;
- Requer-se apoio, seguimento e motivação das pessoas envolvidas.

1.2.3. Tipos de *coaches*

Ser um *coach* significa ser um profissional qualificado a ajudar uma pessoa a descobrir as áreas de maior potencial de desenvolvimento, a desenvolver a sua inteligência emocional, isto é, ajuda a pessoa a desenvolver as suas competências focalizando nos seus pontos fortes e não apenas nas suas fraquezas.

Neste âmbito, torna-se essencial referir que os papéis do *coach* ao longo do processo de *coaching* são de extrema importância. Pois o *coach* procura dar apoio e condições para que as intenções da pessoa/colaborador se transformem em acções efectivas e que se traduzem em resultados.

“Os *coaches* não desenvolvem as pessoas; equipam as pessoas para se desenvolverem a si próprias.”⁶

Uma forma complementar de compreender o tema, segundo Rego *et al.* (2007, p. 78), baseia-se em distinguir três tipos de *coaches*; interno, externo e o executivo como *coach*. O último é, nitidamente, interno mas, nem todo o *coaching* interno é exercido pelos gestores que, no exercício do seu papel de liderança ou gestão, actua como *coaches* dos seus colaboradores.

Existe *coaching* interno quando um membro da organização, que não seja o superior hierárquico, proporciona *coaching* às pessoas que nela trabalham. Na maioria das vezes, as organizações recorrem a este tipo de *coaches* por razões de conveniência uma vez que são profissionais que já remunerados pela empresa, e conhecem melhor a realidade da empresa e do sector de actividade. Outras vezes, a organização proporciona esquemas de formação e desenvolvimento a alguns colaboradores, para que posteriormente venham a prestar *coaching* a outros colaboradores.

Neste tipo de *coach* é recomendável proporcionar formação e *coaching* aos gestores para que desenvolvem competências de *coaching* na relação com os seus colaboradores; é necessário facilitar um clima de confiança que permite aos gestores conciliarem os seus papéis de “líderes” e *coaches* sem que haja receios de rompimento de confidencialidade na relação com os colaboradores.

O *Coach* externo é possivelmente a modalidade mais conhecida e mais relevante na literatura e na prática de *coaching*. É pois, uma pessoa exterior à organização com vasta

⁶ Gebelein *et al.*, 2001 apud Heiker & Huffington, 2006 apud Rego *et al.*, 2007 p. 33

formação e ampla experiência em *coaching*, denotando elevado desenvolvimento profissional e pessoal, e que faz *coaching* a membros da organização.

O *coaching* facultado nesta óptica centra-se na avaliação da liderança e numa atenção constante ao desenvolvimento pessoal: o *coach* acompanha durante um dia o cliente nas suas actividades para que possa de melhor forma aferir o seu comportamento, o seu estilo de liderança e as suas relações com os subordinados. Outras formas de recolha de informação passam pelos métodos de diagnóstico mais tradicionais como as entrevistas com os subordinados, os inquéritos e o *feedback* 360 graus.

O executivo como *coach* não é considerado propriamente um *coach*, mas alguém que usa as competências de *coaching* para ajudar os seus colaboradores a se desenvolverem. É recomendável, porém, que tenha passado por um processo idêntico, isto é, que, como participante do processo cliente, tenha “sentido na pele” as vantagens do *coaching*.

CAPÍTULO 2 – COACHING NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.1. Conceito de organização e de *coaching* organizacional

As organizações podem ser entendidas como comunidades de pessoas que realizam, em conjunto, tarefas que não seriam capazes de executar separadamente. De outra forma pode-se defini-la como sendo a coordenação planeada das actividades de uma série de pessoas para alcançar determinados objectivos comuns, através da divisão de trabalho ou função e através de uma hierarquia de autoridade.

Segundo Chiavenato (2004b, p. 31): “As organizações, como todo sistema aberto, tende a diferenciação, isto é, à multiplicação e a elaboração de funções, o que lhe traz, também, multiplicação de papeis e diferenciação interna”.

O *coaching* organizacional envolve intervenções focalizadas em assuntos organizacionais relacionados com o trabalho.

É porém necessário fazer uma reflexão prévia sobre um facto fundamental da vida das organizações e dos indivíduos que nelas trabalham. É esta a razão pela qual algumas organizações se preocupam com a criação e a gestão permanente de ambientes de trabalho estimulantes, dotados de elevado potencial de aprendizagem e que preparem os seus membros para desafios futuros.

Para Jay (1999, apud Rego *et al.* 2007): “o *coaching* é uma metodologia de mudança organizacional que procura integrar liderança, gestão e aprendizagem num todo coerente.”

O *coaching* organizacional consiste na implementação organizada e de um conjunto de interacções de *coaching* pré-programadas e integradas com objectivos organizacionais pré-definidos. Na maior parte dos casos, surge de acordo com programas de desenvolvimento de liderança.

O *coaching* organizacional é um processo que, em potencial, permite que os executivos e as organizações alcancem elevados níveis de desempenho e de desenvolvimento.

Existe *coaching* organizacional quando uma empresa contrata um ou mais *coaches* para trabalhar com pessoas e equipas, tendo em vista facilitar mudanças no contexto cultural da organização para atingir resultados acima do esperado. Cada interacção do *coaching* organizacional deve ponderar conjuntamente os efeitos a nível individual e no plano sistemático. Um sistema de *coaching* organizacional, distintamente do que ocorre num simples projecto de *coaching* individual, permite tornar o *coaching* num importante instrumento de gestão da mudança, actuar sobre a cultura da organização e utilizar mais eficaz e eficientemente os recursos escassos.

2.1.1. Benefícios do *coaching*

Todos os benefícios do *coaching*, como afirmam Camara *et al.*, (2010) são plausíveis, na medida em que, é frequentemente um modo demorado e oneroso de alcançar resultados óbvios.

Eis alguns benefícios que as organizações podem ter com o processo de *coaching*:

- Alcance dos objectivos profissionais e pessoais;
- Incremento das vendas;
- Aumento da capacidade de retenção de clientes;
- Aumento de produtividade;
- Aumento dos lucros;
- Promoções de carreira;
- Maior capacidade para inspirar os colaboradores e incrementar os níveis de satisfação e desempenho;

- Colaborador mais motivado e envolvido;
- Maior capacidade para inspirar os colaboradores e incrementar os seus níveis de satisfação e desempenho.

O *coaching* organizacional, segundo Rego *et al.*, (2007, p. 75), pode ser dividido em *coaching* de desempenho, *coaching* para executivos e o *coaching* de alinhamento.

No que se refere, ao de desempenho tem como finalidade melhorar o desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções na organização, tendo em vista desenvolvimentos na eficácia e na produtividade. Este está em grande medida relacionada com o *coaching* de *feedback*.

Coaching para executivos é de carácter amplo e, na qual se espera que resulte em benefícios notórios para a toda a organização.

A modalidade de alinhamento focaliza-se no modo de ser do colaborador, isto é, como ele classifica os seus valores pessoais e se estes interligam ou não com os valores organizacionais.

2.1.2. *Coaching* e a cultura organizacional

Falar de *coaching* e cultura organizacional pressupõe-se uma clareza a respeito de ambos os conceitos. No que se refere ao conceito de *coaching* já foi apresentado no capítulo anterior, e quanto, ao conceito de cultura organizacional, torna-se necessário apresentar sucintamente a sua definição:

“Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidas por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.
(Chiavenato, 2004a, p.165)

A cultura organizacional corresponde ao modo de vida de uma organização em todos os aspectos, como costumes, regras, crenças, entre outros, que caracterizam a organização. A essência da cultura de uma organização é exposta através do modo como efectua as suas actividades.

O *coaching* é um processo contínuo de mudanças nas envolventes organizacionais influenciando deste modo as culturas organizacionais, na medida em que, o *coaching* permite não somente o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais mas também, focaliza no desenvolvimento de competências de liderança.

É, neste sentido que, surgem nas organizações novos líderes capazes de executarem eficazmente as suas funções e trilhando oportunidades de inovação e mudança do papel das pessoas nas organizações, isto é, adequar cada talento a função na qual apresenta melhor competência.

A cultura do *coaching* existe quando todos os participantes de uma cultura organizacional se envolvem em conversas de *coaching* honestas e respeitadas, excluídos de relacionamentos de subordinação, sobre como poderão aperfeiçoar seus relacionamentos de trabalho e desempenho individual e colectivo. Todos aprendem a valorizar e usar eficazmente o *feedback* como ferramenta poderosa de aprendizagem visando a obtenção de desenvolvimento pessoal e profissional, relacionamentos de elevada confiança, melhoria de desempenho e clientes cada vez mais satisfeitos.

2.1.3. *Coaching* como modelo de gestão da mudança

“A mudança pode, pois, ser definida como a alteração da estrutura e da forma do funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva ajustada à realidade do mercado” (Camara, 2010, p. 243).

A mudança representa a principal característica dos tempos modernos, é um aspecto essencial da inovação nas organizações. Como em qualquer outro processo de mudança organizacional, a implementação do processo de *coaching* exige um conjunto de

elementos. E na ausência destes, o processo poderá perder vigor e rapidamente esmorecerá.

O papel do *coaching* na facilitação da mudança passa, em grande medida, pela contribuição para a criação de um ambiente apoiante, na qual as dúvidas encontram respostas e a ansiedade pode ser contrariada pelo ambiente humano, nomeadamente o proporcionado pela liderança. O seu papel pode, ser decisivo para criar uma organização tolerante a mudança e à inovação, na qual as pessoas se sintam capazes de participar activamente.

Os elementos estruturantes relacionados com o quadro organizacional de que o *coaching* necessita para ser eficaz são:

- Apoio do topo: é recomendável que o processo seja claramente guiado, comunicado e apoiado pela gestão de topo da organização. Caso contrario o processo transformar-se-á apenas num item adicional a acrescentar ao trabalho quotidiano da empresa;
- Alinhamento de processos: o *coaching* é apenas um dos muitos processos que, numa organização, têm ocorrência simultânea. Se o coaching for gerido como um processo estranho, pouco desalinhado com as demais práticas da organização decadência acabará por ocorrer naturalmente;
- Retenção de talentos: a entrada num processo de *coaching* pode criar elevadas expectativas nos clientes (seja no que refere a oportunidade de promoção ou a um percurso de valorização no seio da organização). Neste sentido, os programas de *coaching* devem ser acompanhados por programas de retenção de talentos, capazes de gerirem e enquadrarem as expectativas dos que neles participam;
- Cultura da aprendizagem: sendo o *coaching* um processo visando a melhoria e o desenvolvimento. Para ser mais eficiente, requer que a cultura organizacional seja favorável.

É, neste contexto de mudanças leva-nos ainda, a mencionar sobre os desejos humanos relacionados à mudança e à inovação; primeiro porque determinadas pessoas possuem resistência à mudança, na medida em que, algumas pessoas são abertas a mudança enquanto outras não. Uma das razões que, em certo modo, leva a ocorrência de mudanças nas organizações, especificamente, na cultura é a modificação da liderança. Uma nova liderança que proporcione um novo conjunto de valores pode ser capaz de mudar a mentalidade e a cultura organizacional.

Nesta perspectiva, é importante dizer-se antes da implementação do processo de *coaching* no contexto organizacional há, pois, que fazer uma análise integral sobre realidade da organização como forma de saber onde modificar, porque e como.

E por conseguinte, não deixaríamos de referir que esta análise integral pode traduzir-se num processo de reengenharia.

A reengenharia é definida segundo Hammer & Champy (1993 apud Santos, 2004, p.295): “como o repensar dos funcionamentos do negócio e o redesenho radical dos seus processos, para atingir melhorias dramáticas nas variáveis e nas medidas de performance críticas do negócio, como o custo, a qualidade, o serviço e a rapidez”.

Por outro lado, Camara *et al.*, (2010, p. 266), afirmem que a reengenharia serve para determinar o que a empresa deve fazer, e depois como deve fazê-lo.

O *coaching* organizacional emerge como um espaço de oportunidade para a realização prática e focalizada nos objectivos organizacionais. Ele representa deste modo um instrumento eficaz de potenciação do desempenho e da mudança.

Num processo de gestão da mudança o *coaching* permite; alinhar, de forma prática, objectivos pessoais com objectivos organizacionais, transformar objectivos em acção imediata com resultados mensuráveis e tornar a mudança mais significativa para cada um dos intervenientes.

Para Jay (1999, apud Rego *et al.*, 2007): “as várias interacções do *coaching* contribuem para três resultados que impulsionam a mudança organizacional: (1) o benefício

pessoal; (2) a acção colectiva; (3) uma espiral de sucesso onde a mudança é constantemente reforçada por resultados concretos”.

Em suma, a natureza evolutiva das organizações encontra no desempenho e na mudança proporcionada pelo *coaching*, um modelo de actuação prática e eficaz.

2.2. *Coaching* e liderança

Num sistema organizacional que opta pela coerência entre a liderança, a gestão e o *coaching*, terá como contributo dessas várias interacções a criação de uma organização mais auto-direcionada e mais auto-transformável.

Os estudos sobre a liderança, no ambiente organizacional/empresarial, têm se tornando uma preocupação constante por distintos autores que versam sobre a administração, bem como vários aspectos, que no entanto, aponta algumas semelhanças em relação as exigências necessárias para o desenvolvimento do papel do líder no exercício da sua função. A definição do termo liderança consiste em uma característica pessoal, como carisma e segurança, consolidada na relação entre a pessoa do líder e o seu modo de liderar.

De acordo com Dubrin (2003) o termo liderança é definido: “como habilidades de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”.

“A Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objectivo”. (Chiavenato, 2004b)

“A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (Cunha & Rego, 2005 apud Afonso, 2009)

O *coaching* na liderança é um processo muito focalizado, no qual o gestor orienta seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, empregando metas claras para criar alvos mensuráveis.

2.2.1. *Coaching* no desenvolvimento de competências de liderança

A elevada frequência na ocorrência de mudanças na envolvente organizacional, aliada aos novos desafios com que os líderes se confrontam, implica não só, níveis de competências elevados, mas também, a aquisição constante de novas competências de liderança. E, essas competências de acordo com Cunha *et al.*, (2003 apud Afonso, 2009, p. 95) são agrupadas em três grupos de competências mais relevantes para a eficácia dos líderes: competências técnicas, competências interpessoais e competências cognitivas.

A ocorrência das actividades de desenvolvimento de liderança, normalmente, acontece no desempenho da função no ambiente de trabalho, na modalidade *On Job Training* podendo ser realizado através do processo de *coaching*.

O *coaching* é um relacionamento que produz novas competências de liderança, uma vez que, se baseia em um vínculo que impulsiona talentos e cria competências. É, imprescindível, ainda referir que a ausência de competências de liderança pode tornar-se o maior constrangimento para o crescimento e eficácia das organizações/empresas.

É, precisamente, por esse motivo e por outros que as organizações modernas devem ou mesmo deverão dar ênfase ao processo de *coaching* com objectivo de criar novas estruturas e processos organizacionais conjuntamente com o desenvolvimento da liderança. O foco é interno, mas com o objectivo de obtenção de vantagens competitivas.

2.3. O *coaching* e a importância da motivação

As pessoas constituem actualmente um património inestimável⁷ que as organizações podem reunir para alcançar competitividade e sucesso.

O contexto organizacional é o ambiente interno adequado para que uma pessoa possa por em prática o seu potencial de conhecimento, de crescimento, de mudança e de desenvolvimento. E um dos aspectos que, realça a importância das pessoas no ambiente organizacional é a administração baseada na liderança e no *coaching*. Pois, um dos métodos indispensáveis a empresa que pretende sobreviver e ser competitiva deve ser a motivação, o desenvolvimento e a capacitação constante dos seus funcionários.

Devido à importância dos recursos humanos como diferencial competitivo a motivação tem vindo a merecer relevância no contexto organizacional. A capacitação e o desenvolvimento são variáveis controláveis, sob as quais a organização pode ter controle. Mas a motivação é uma variável incontrolável que depende muito mais do trabalhador do que da organização, e por isso, merece uma atenção maior por parte dos administradores. Assim, a motivação necessita ser constantemente estimulada para que o trabalhador possa libertar seu potencial e, conseqüentemente, aumentarem a eficiência e eficácia no desempenho da sua função.

A motivação é definida segundo Pinder (1998 apud Afonso, 2009, p.56), como: “conjunto de forças energéticas que tem origem, quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”.

Importa-se ainda, realçar que, um dos papéis provavelmente mais notáveis de um *coach* é o de motivar o colaborador. E tendo como características do ambiente organizacional as forças motivacionais, os processos de liderança e também a comunicação. É, neste sentido que, o *coaching* actua como ferramenta de apoio no desenvolvimento das

⁷ É o que caracteriza o conceito do capital humano no contexto organizacional.

competências de liderança e estimulando a motivação que tornam elementos essenciais e determinantes do desempenho das organizações.

2.4. O *coaching* e a inteligência emocional

O processo de *coaching* é, possivelmente, um dos mais recomendados para o desenvolvimento da inteligência emocional (IE).

A IE, refere-se, portanto, às capacidades que fazem com que a pessoa actua de uma forma auto-controlada, de modo a evitar ocorrência de comportamentos regressivos e emocionalmente imaturos. Inclui características como: a capacidade de avaliação correcta dos estados de espíritos próprios e alheios; a regulação adaptativa das emoções próprias e alheios; o uso da IE nas diferentes actividades da organização (exemplo: liderança, trabalho em equipa, resolução de problemas...)

A IE é definida segundo George (2000, apud Rego *et al.* 2007) como “a capacidade para perceber as emoções, para aceder e gerar as emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional, e para reflexivamente regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional.”

A IE, é por conseguinte, a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humana.

Por conseguinte, a IE engloba cinco domínios principais que devem ser trabalhados para que a mesma seja desenvolvida. Esses domínios são: o conhecimento das próprias emoções (auto-consciência), isto é, ser capaz de reconhecer um sentimento quando ele ocorre e também de controlar sentimentos a cada momento; lidar com emoções, na medida em que, é a aptidão para desenvolver a auto-suficiência; motivação; reconhecer emoções dos outros, uma vez que, pessoas empáticas estão mais sintonizadas com as emoções dos outros (gestão das emoções dos outros); lidar com relacionamentos é a aptidão que reforça, sobretudo, a liderança, a eficiência interpessoal, a popularidade...

Portanto, esses domínios da IE são fundamentais para o *coach* e para o colaborador no processo de *coaching*, na medida em que, auxilia a uma relação produtiva. E dado que, a IE se aprende através da acção “aprendendo-fazendo” e não “aprendendo-ouvindo”, o *coaching* afigura-se como um mecanismo essencial para o seu desenvolvimento. E também, colaboradores e gestores que desenvolvem as suas competências emocionais estarão, de certo modo, mais capacitados para desenvolverem competências de liderança e exercer eficazmente as suas funções.

CAPÍTULO 3 – AS FASES DE UM PROCESSO DE *COACHING* ORGANIZACIONAL

3.1.Quando recorrer ao processo de *coaching*

As razões fundamentais pelas quais uma pessoa, no contexto organizacional, necessita de *coaching* tendem a ser várias. Mas o contributo de Rego *et al.* (2007) perante o tema em estudo destaca algumas dessas razões que são:

- Défice de desempenho: é considerado pelos mesmos autores, como sendo o estímulo mais visível para se recorrer ao *coaching*. Quando é detectado, dá origem a um esforço correctivo, pois um *coach* é contratado para ajudar a ultrapassar o problema;
- Necessidade de apoio: a gestão de apoio, de acordo com esses autores, insere-se no facto de que as pessoas tendem a mostrar-se mais auto-confiantes quando se sentem próximas de alguém em quem confiam muito e que as faz sentir seguras. E nestes ambientes, as pessoas são envolvidas emocionalmente, encontrando suporte nos outros criando, deste modo, um ambiente apoiante;
- Sentimento de impotência: por vezes, o *coaching* é a actividade apropriada para ajudar o colaborador que se sente impotente (seja para alterar aquilo que de menos favorável lhe está o acontecer, seja porque se sente desprovido de poder);
- Mudança de função: a mudança de função pode envolver algo mais do que um novo conjunto de tarefas. O exercício eficaz de um novo papel pode requerer novas competências e aptidões o que, muitas vezes pode gerar défice de desempenho. E, por conseguinte, o *coaching* actua nesta matéria mediante dois processos complementares: primeiro, aconselhando o colaborador a reflectir sobre se, na realidade, a sua propensão “natural” o

capacita para as novas funções; segundo ajuda o colaborador a preparar-se para as novas funções, desenvolvendo as competências necessárias;

- Plano de carreira: é também uma preocupação que se enquadra num processo de *coaching* pois trata-se de preparar o colaborador para um determinado percurso de carreira.

As razões citadas (assim como outras não abordadas) tendem a manifestar-se num conjunto de sinais de défice no funcionamento de uma organização. É por isso que, importa repensar sobre o modo de trabalhar e a necessidade de recorrer ao *coaching*.

3.2. As fases do processo de coaching no contexto organizacional

O *coaching* procura estabelecer, de uma forma concreta e prática, quais as etapas que devem ser realizadas para que os colaboradores possam realizar um trabalho produtivo e com qualidade. A abordagem das etapas pode ainda facilitar a uma melhor compreensão do tema.

Importa realçar que, primeiro há que realizar uma análise do *coaching*: O 1º passo da análise deve-se à percepção por parte do gestor de que existe um problema de desempenho. Para que o gestor possa detectar tal problema, ele necessita saber qual é o desempenho desejado e monitorar constantemente o desempenho real dos seus colaboradores. Caso existir desvios entre o desempenho desejado e o desempenho real fica constatada a existência do problema; o 2º passo da análise é identificar as causas do problema; o 3º passo consiste em procurar a melhor solução as causas dos mesmos.

Após a realização da análise do *coaching* segue-se para a realização da técnica do *coaching* que é implementada através de cinco passos: 1º - conseguir concordância de que existe o problema é, o ponto mais complexo pois, há que fazer com que o colaborador compreenda que existe um problema; 2º - procurar uma solução alternativa, é necessário que o gestor estimule os seus colaboradores a pensar de forma criativa em uma solução para o problema; 3º - decidir em concordância sobre as providências a

serem tomadas, é fundamental que o colaborador expresse verbalmente que concorda com os procedimentos de resolução do problema e o 4º – acompanhamento para que os resultados sejam alcançados.

Para ser eficaz, o processo de *coaching* deve ser elaborado através de uma estrutura básica que lhe conceda consistência e permita progredir em direcção aos objectivos pretendidos. É com base nestes aspectos que, importa referir que, é necessário desenhar programas de *coaching* ajustados ao contexto específico da realidade de cada organização, ou seja, cabe a cada organização definir o seu próprio sistema de *coaching* organizacional, de modo que este se ajuste às suas especificidades. (Rego *et al.*, 2007)

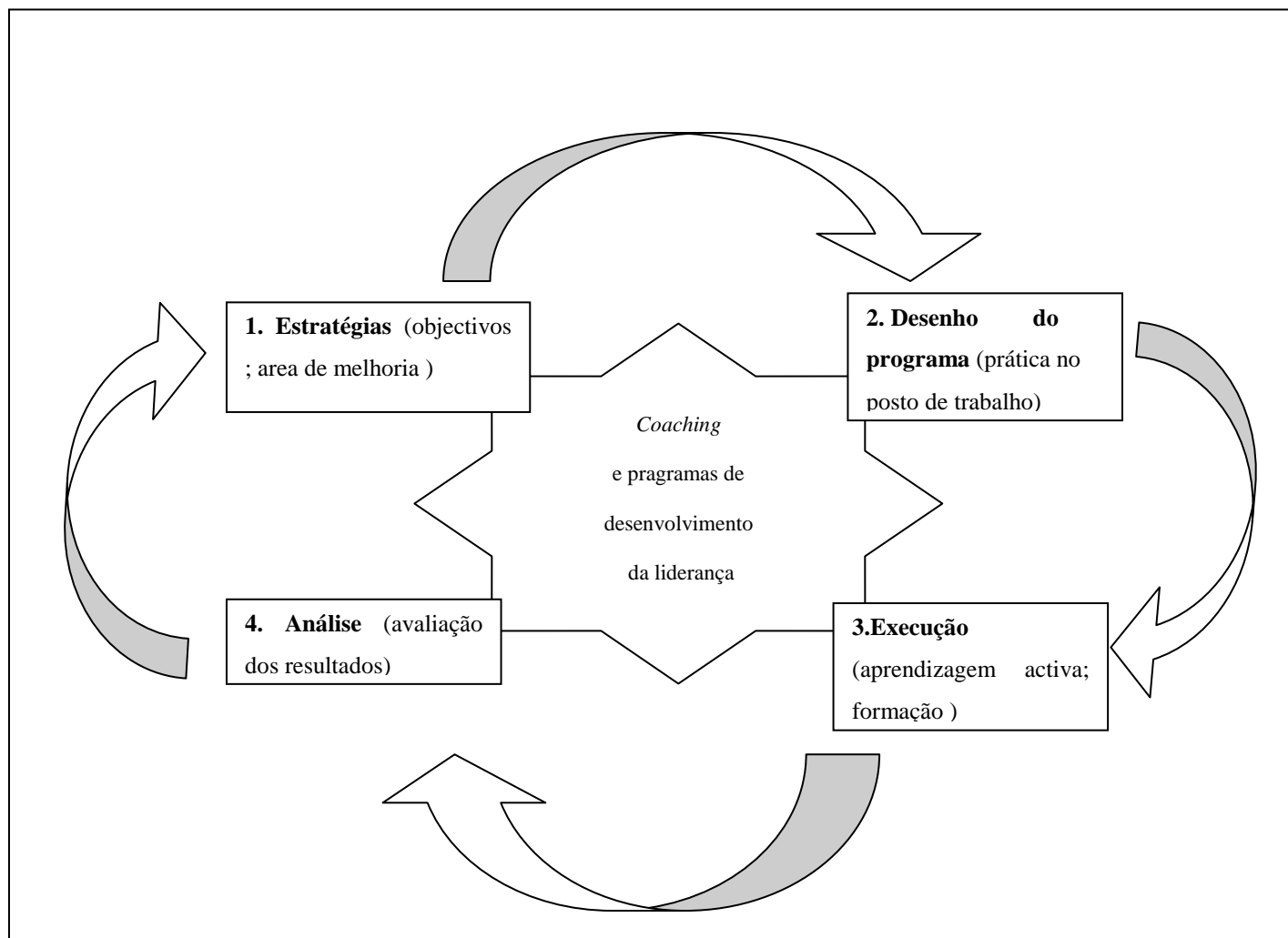
Na realização do processo é recomendável que o *coaching* organizacional seja perspectivado no âmbito de um programa de liderança e ainda a adopção de uma abordagem sistemática, que considera todos os elementos do sistema organizacional. A adopção de uma abordagem sistemática implica sobretudo integrar o *coaching* e o desenvolvimento de liderança com o sistema de recursos humanos (RH); integrar e avaliar o *coaching* organizacional e o desenvolvimento de liderança através do sistema de avaliação de desempenho referente às actividades da organização, das equipas e dos gestores.

Rego *et al.* (2007) apresenta o conteúdo faseado de um esquema de aplicação prática do *coaching* e de desenvolvimento da liderança e permite também traçar alguns aspectos de desenvolvimento da liderança mais detalhadamente.

A literatura demonstra que o conteúdo prático do processo, isto é, as fases do processo não são necessariamente sequenciais, uma vez que, pode haver sobreposição entre elas e retroacção.

As quatro fases do processo de *coaching* organizacional, de acordo com Rego *et al.* (2007, p.380) estão inseridas e apresentadas no âmbito de programas de desenvolvimento da liderança. As quatro fases (figura 3), segundo estes autores são: definir objectivos e prioridades; desenho do programa; execução; avaliação e redesenho.

Figura 3 - As fases do processo de *coaching*



Fonte: Baseado em Rego *et al.* (2007)

3.2.1 - 1º Fase: Definição de objectivos e prioridades

A primeira fase está ligada aos aspectos mais conceptuais do desenvolvimento da liderança, incluindo a definição do imperativo de mudança, a determinação do âmbito, o enquadramento com a visão e os objectivos estratégicos a estruturação referente as competências chaves a desenvolver e a definição de um processo integrado.

Dentro deste contexto é fundamental preparar e motivar a organização, dando a conhecer o “porquê” e o “quê” da implementação do processo. Também é de extrema importância que toda a organização compreenda as vantagens de um programa de *coaching* e de desenvolvimento da liderança (PCDL).

A primeira fase consiste ainda na definição de imperativos de mudança, na medida em que, a organização deve adoptar perspectivas de análise de “fora para dentro”, pois é focalizado nas avaliações obtidas através dos seus clientes. Por conseguinte, é o que terá maior facilidade em definir imperativos de mudança e probabilidade de sucesso, em vez de fazer a análise de “dentro para fora”.

Um PCDL deve ser adequado ao contexto real da organização e evitar pressupostos não fundamentados. É recomendável iniciar os processos a partir de análise de avaliação estratégicos e organizacionais.

Esta é também a fase da definição de âmbito de intervenção e de recursos disponíveis. Abrange três áreas: âmbito organizacional, universo de pessoas e recursos mobilizados.

No que se refere ao âmbito organizacional, este, está relacionado com a complexidade de variáveis e factores que se cruzam numa organização e sugerem que o *coaching* se focalize em objectivos concretos, em matérias com um impacto imediato, paralelamente aos aspectos culturais. Quanto ao universo de membros da organização, a prática recomenda a adopção de algumas orientações: começar com um número limitado de colaboradores, que posteriormente poderá aumentar; evitar seleccionar pessoas com prémio pelo seu desempenho; seleccionar colaboradores que possam ser acompanhados e avaliados ao longo de todo o processo de desenvolvimento.

O tempo disponível para a interacção do *coach*-cliente é considerado bastante relevante no processo, na medida em que o tempo é um recurso importante porque o *coaching* é um processo orientado para solução e não para resolução de problemas.

A maior parte dos PCDL estão estruturadas de acordo com determinadas competências⁸ definidas como críticas para que uma organização atinja os seus objectivos estratégicos. As competências consideradas mais relevantes nos PCDL são: criar espírito de equipa, visão estratégica, pensamento conceptual, orientação para o colaborador, orientação para os resultados, IE, e outros.

3.2.2. - 2º Fase: Desenho do programa

A 2º fase corresponde ao desenho do programa, referindo-se mais a aspectos técnicos do que aos conceptuais. Pode sofrer alterações consoante a abordagem apresentada.

Existem determinados aspectos pertinentes desta fase, que torna importante abordar:

- *Empowerment*⁹: transformou-se numa *buzzword* da gestão. Uma forma de compreender o seu conteúdo conceptual diversificado consiste em considerar a existência de dois grandes categoria: a primeira representa a delegação de autoridade, descentralização da tomada de decisão e participação; a segunda categoria propende mais para a auto-eficácia e auto-valor dos colaboradores;
- Selecção de metodologia de desenvolvimento: entre varias, o *coaching* é considerada uma metodologia de desenvolvimento e para ser eficaz é necessário que considere os recursos existentes e as características da organização;
- Definição dos executantes: a decisão sobre a utilização de executantes internos ou externos no processo de *coaching* organizacional depende da

⁸ Uma competência é um conjunto de atributos de liderança e de outros factores que permitem uma organização e aos seus membros de obterem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

⁹ Rego *et al.*, 2007, p. 406

capacidade interna da organização, sobretudo, depende do departamento dos recursos humanos e também da qualidade da oferta externa. O critério fundamental é a obtenção de melhores competências especializadas disponíveis. É imprescindível referir que a utilização de executantes externos tem vantagens que derivam da aplicação das melhores práticas, da experiência em desafios similares e da maior isenção relativamente às pessoas da organização. Mas é necessário que existam recursos financeiros disponíveis para não comprometer o programa na sua concepção ou a meio da execução e que o executante externo garanta uma boa compreensão e adequação ao contexto da organização;

- Adaptação do sistema de incentivos: o desenvolvimento de liderança não deve ser iniciado sem haver consciência de que afectará todas as áreas da organização, especialmente no sistema de incentivos. Por este motivo, simultaneamente ao desenho do programa, importa avaliar se o sistema de incentivos existente tem capacidades de responder aos impactos gerados por um programa de desenvolvimento de liderança e flexibilidade de adaptação durante o desenvolvimento do mesmo;

- Integração com o sistema de recursos humanos (SRH): se o PCDL não se combinar com o SRH, poderão ocorrer excitações durante a sua execução e eventualmente pontos de ruptura no programa ou no sistema.

3.2.3. - 3ª Fase: Execução

Para melhor compreensão desta fase, importa sobretudo, explicar dois aspectos: os factores críticos de sucesso e a importância dos planos de desenvolvimento individual (PDI) e dos planos de desenvolvimento de equipas (PDE).

Os factores críticos de sucesso mais citados são: apoio/envolvimento dos gestores de topo, avaliação contínua, ligação com objectivos estratégicos, envolvimento da gestão

operacional no desenho do programa, capacidade interna, avaliação previa de necessidades, entre outros.

O PDI é um processo de desenvolvimento de competências de liderança, proposto para cada indivíduo, para o âmbito da sua função e com vista a que de então decorrem efeitos positivos para os objectivos e metas da organização. O PDE é a aplicação da mesma ferramenta a uma equipa de trabalho, de forma a criar maior ligação em contextos onde esta é essencial.

3.2.4. - 4º Fase: Avaliação e redesenho

A avaliação dos PCDL deve ocorrer ao longo do processo e não apenas na fase final. Assim se pode ocorrer correcções imediatas que, se forem corrigidas posteriormente, requeriam mais esforço e seriam menos eficazes.

Todos os passos do processo devem ser avaliados de forma particular. Os métodos de avaliação são divididos em quatro categorias:

- Avaliação de reacção: consiste em avaliar a resposta inicial e o sentimento do participante;
- Avaliação da aprendizagem: avalia, principalmente através de testes e questionários a forma como os participantes aprenderam factos, ideias, conceitos e teorias;
- Avaliação de comportamentos: avalia o efeito da aprendizagem e do desenvolvimento e no desempenho dos colaboradores;
- Avaliação dos resultados: avalia o efeito da aprendizagem e do desenvolvimento na concretização dos objectivos da organização.

É de extrema importância que, as organizações procedam a uma avaliação formal dos PCDL. E na maioria das vezes quando as organizações não procedem a uma avaliação é

devido algumas razões como a falta de tempo, carência de recursos, dificuldade em medir resultados e défice de competência para o fazer.

Todavia, com a ocorrência da avaliação pode-se obter diversas vantagens e permite a prossecução de várias finalidades: permite obter informações sobre a forma como os processos de aprendizagem contribuem para o sucesso da organização; identifica as acções de aprendizagem e das mudanças subsequentes; identifica o sucesso de iniciativas individuais do programa, permitindo verificar quais as acções específicas do mesmo, com maior ou menor impacto; faculta pistas acerca de como melhorar a qualidade e a eficácia do próprio PCDL.

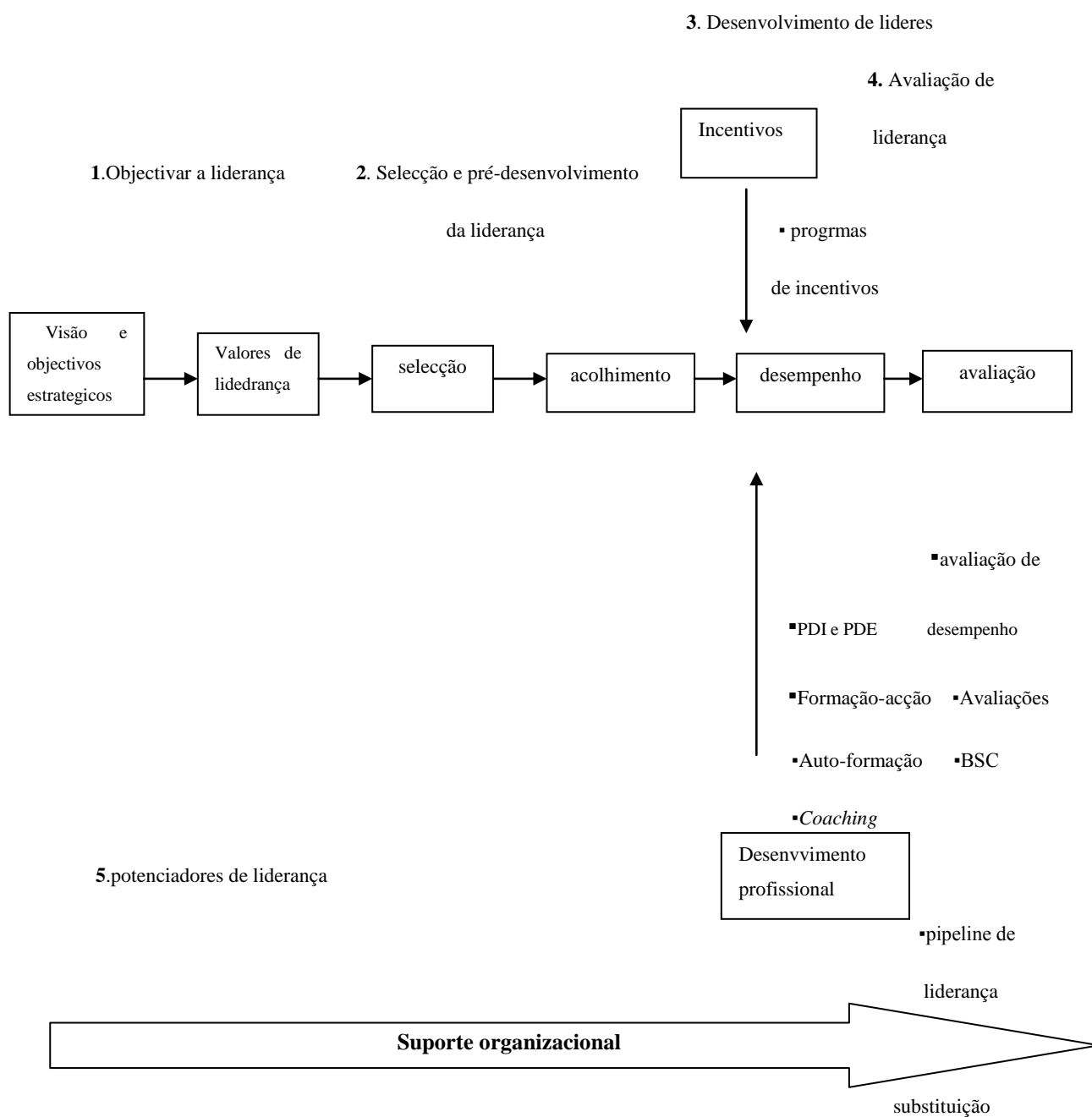
Se o âmbito de intervenção do programa for restrito, não é recomendável definir objectivos demasiadamente amplos, que são influenciados por múltiplas variáveis. Para tal, recomenda-se a adopção de *balanced scorecards* (BSC)¹⁰ já existentes na organização ou, melhor a formatação de um BSC como programa de desenvolvimento da liderança com à finalidade de identificar resultados fáceis de atingir e de medir.

Caracterizado por elevada comunicabilidade, os BSC podem facilitar a aceitação e a divulgação de um programa de desenvolvimento de liderança, nem sempre bem compreendido. Ao definirem explicitamente as interligações específicas entre os vários factores, os BSC permitem colocar em prática a visão e a estratégia, operacionalizam a mudança, potenciam a gestão integrada de projectos e responsabilizam a liderança.

A figura que se segue (figura 4), ilustra de forma resumida os aspectos mais abordadas no conteúdo das quatro fases.

¹⁰ É uma ferramenta essencial para o processo de gestão da mudança, proposto por Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992. Tem uma componente de forte ligação com à estratégia, e por conseguinte, é considerado um instrumento de avaliação de desempenho global ou estratégico.

Figura 4 – Modelo de desenvolvimento de liderança e *coaching*¹¹



¹¹ Adaptado segundo Rego *et al.* (2007)

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

A metodologia de investigação define como foi realizado todo o trabalho científico, desde a concepção até à conclusão. Exige um cuidado muito especial na sua condução de forma a garantir que os objectivos inicialmente propostos sejam alcançados.

A seguir serão relatados os procedimentos metodológicos para a concretização dos objectivos propostos.

4.1. Método de investigação

De acordo com as classificações e definições de diferentes tipos de investigação, o presente trabalho é considerado exploratório e descritivo.

Segundo Silva (2008, p. 59) a pesquisa exploratória “é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistemático”, ou seja visa proporcionar um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa, abrindo novos caminhos para futuros trabalhos.

Ainda de acordo com o mesmo autor a pesquisa descritiva “tem como objectivo principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, estabelecendo relações entre as variáveis”.

Esta pesquisa é também bibliográfica uma vez que, é feita a partir de referências teóricas e aprofunda com a realização de um estudo de caso.

4.2. Recolha de dados da investigação

O processo de recolha de dados foi instrumentalizado a partir de referências teóricas como: livros e fontes on-line. O material foi recolhido nas bibliotecas e ainda na *internet*.

Para a realização do estudo de caso, o instrumento de recolha dos dados utilizado foi o questionário.

“O estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das ciências sociais que pressupõem uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseado numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas” (Banañano, 2004, p. 102).

E o questionário, segundo Silva (2008, p. 60), “é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se medir e descrever”.

Segundo Pardal & Correia (1995 p. 52), o questionário tem como vantagens os factos de garantir, em princípio, o anonimato e condições para a autenticidade das respostas, não precisa de ser respondido de imediato e é susceptível de ser administrado a uma amostra lata do universo. Também apresenta como desvantagem o facto de que o inquirido pode ler todas as respostas antes de responder, o que não é conveniente, o seu uso só é viável em universo razoavelmente homogêneas a sua aplicação é inviável a amostragens numerosas, pelo dispêndio de recursos humanos e de tempo e também são frequentes os atrasos na devolução.

O questionário (anexo 1) foi aplicado junto aos trabalhadores da empresa ELECTRA, S.A., cidade do Mindelo, que consiste em questões claras, simples e fechadas, segundo uma escala de cinco respostas alternativas.

A aplicação do questionário teve o intuito de avaliar a motivação dos trabalhadores e analisar determinados aspectos que mais influenciam a sua motivação. A sua estrutura é composta por duas partes: a primeira parte trata de recolha de dados de carácter pessoal como o sexo, a idade, a antiguidade na empresa e o respectivo departamento/secção onde o colaborador desempenha as suas funções. A segunda parte é estruturada por doze perguntas, em que as onze primeiras são tidas como variáveis que poderão estar relacionadas com a pergunta “chave” (pergunta 12).

Para a elaboração do questionário foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre a motivação.

4.3. Método de selecção da amostra

Existem duas grandes técnicas para seleccionar amostras: as probabilísticas e as não probabilísticas (Silva, 2008, p. 75). Os métodos probabilísticos (amostragem randômica ou aleatória simples, sistemática, estratificada e por áreas) segundo o mesmo autor são próprios da estatística. São as amostragens nas quais a selecção é aleatória, em que cada elemento da população tem uma probabilidade conhecida de integrar a amostra. E os métodos não probabilísticos (amostragem intencional e por cotas) possibilitam ao pesquisador a escolha de determinado elemento do universo.

Neste trabalho utilizou-se como método de selecção da amostra probabilística ou de amostragem aleatória.

Assim para obter o tamanho da amostra e por este provir de uma população finita foi utilizada a seguinte expressão:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + E^2 (N - 1)}$$

onde “p” e “q” são proporções que podem assumir os valores [0; 1]; “N” é o tamanho da população; “n” o tamanho da amostra; “Z” é o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança e “E” é a margem de erro permitido. O tamanho da

amostra foi $N = 157$ e estabeleceu-se um nível de confiança de 95%. Para este nível normal a tabela apresenta $Z = 1.96$, o erro de estimação é de 5% e $p=q=50\%$. O tamanho da amostra obtida foi de $n = 111$.

Foram aplicados 86 questionários para a realização do estudo de caso. No entanto, obteve-se 84 questionários respondidos de forma válida o que corresponde a 57,66% da amostra e 74,42% do número dos questionários aplicados.

4.4. Análise dos dados

Para análise estatística dos dados recolhidos nos questionários foi utilizado o *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) 17.0 © que é um programa informático usado nas ciências sociais e também usado por pesquisadores de mercado. Permite realizar cálculos estatísticos complexos e visualizar os seus resultados em poucos segundos.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO

5.1. Caracterização da empresa

A ELECTRA S.A. – Empresa de Electricidade e Água, SARL, é uma sociedade anónima que tem por objectivo social a produção e distribuição de electricidade em todo o território de Cabo Verde, bem como a produção e distribuição de água potável, em São Vicente, Sal, Cidade da Praia Santiago e Vila de Sal-Rei em Boavista. Paralelamente faz a recolha e tratamento de águas residuais para reutilização nas cidades do Mindelo e da Praia.

Com a sede social e serviços centrais sitos na cidade do Mindelo, ilha de São Vicente, a empresa exerce a sua actividade operacional através de nove unidades de produção e distribuição, duas na ilha de Santiago e uma em cada das restantes ilhas, havendo ilhas com mais do que uma central de produção e serviços de distribuição.

A empresa tem como visão “Fazer da Electra uma empresa de referência em Cabo Verde” e a sua missão consubstancia-se em “ Fornecer energia eléctrica, água e serviços que agreguem valor e conforto, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, com uma equipa que aposta na máxima satisfação dos clientes, accionistas e colaboradores”.

5.1.1. História da empresa

A ELECTRA, empresa pública de electricidade e água, foi criada a 17 de Abril de 1982 pelo decreto-lei nº 37/82.

Foram três os organismos que estiveram na origem e integraram a ELECTRA, na altura da sua fundação:

- A Electricidade e Água do Mindelo (EAM), que por sua vez havia sido construída pela fusão da Junta Autónoma das Instalações de Dessalinização de Água (JAIDA) com a Central Eléctrica do Mindelo (CEM). Esta fusão teve lugar em Agosto de 1978, juntando os organismos que na ilha de São Vicente

eram responsáveis pela produção e distribuição de água dessalinizada e de energia eléctrica;

- A Central Eléctrica da Praia, (CEP), organismo autónomo encarregue pela produção e distribuição de electricidade na Cidade da Praia;

- A Electricidade e Água do Sal (EAS), saída da transformação, realizada em Agosto de 1978, dos Serviços Municipais de Água e de Electricidade, da ilha do Sal.

O objectivo central da criação da ELECTRA, E.P. (empresa pública) foi o de dar resposta à necessidade que se fazia sentir que passava pela formação de uma empresa com capacidade técnica e financeira para garantir o abastecimento contínuo de água e electricidade junto aos centros urbanos das ilhas de S. Vicente, Sal e à cidade da Praia, em condições económicas e de segurança, de modo a favorecer o desenvolvimento sócio-económico.

Com sede social e serviços centrais em Mindelo, a empresa exercia a sua actividade operacional através de três Delegações, sendo as de S. Vicente e Sal responsáveis pela produção, distribuição e venda de electricidade e água dessalinizada e a da Praia responsável apenas pela produção e distribuição de electricidade.

A ELECTRA foi progressivamente procurando atingir os objectivos que lhe haviam sido fixados, nomeadamente, satisfazer a sua missão de fornecer energia e água às populações de S. Vicente, Sal e à cidade da Praia, na medida dos meios de investimento de que dispunha, e adquirindo conhecimentos especializados nestas áreas de actividade.

Em 1998 o Governo, considerando que os objectivos inicialmente fixados para a ELECTRA estavam esgotados e que, era essencial iniciar um conjunto de reformas perspectivadas, a nível do Plano Nacional de Desenvolvimento, para o período de 1997-2000, cria, pelo Decreto-Lei nº68/98, a sociedade anónima ELECTRA S.A.R.L., que sucedeu à ELECTRA E.P. (empresa pública).

Esta transformação tinha como principais objectivos, estender a acção da ELECTRA a todo o país, proporcionando vantagens económicas acrescidas para todo território nacional e melhores condições para o desenvolvimento das Câmaras Municipais na proporção de 85% e 15%, respectivamente.

Gradualmente, a ELECTRA SARL, passa a ter Delegações em todas as ilhas:

- S. Vicente (produção e distribuição de electricidade e água dessalinizada);
- Sal (produção e distribuição de electricidade e água dessalinizada);
- Santiago (produção e distribuição de electricidade, produção e distribuição de água, recolha e tratamento de águas residuais)
- Boavista (produção e distribuição de electricidade e água dessalinizada);
- S. Nicolau (produção e distribuição de electricidade);
- Fogo (produção e distribuição de energia - só Mosteiros);
- Brava (produção e distribuição de electricidade);
- Maio (produção e distribuição de electricidade);
- S. Antão (produção e distribuição de electricidade).

5.2. Análise dos resultados

A análise foi feita a partir da introdução em SPSS dos elementos que compõem o questionário e dos dados nele obtidos para serem tratados estatisticamente e obter os *outputs* que permitem a análise dos resultados.

A nossa amostra é composta na sua maioria por indivíduos do sexo masculino, cerca de 59,38% e por 40,62% do sexo feminino. Quanto à faixa etária, a maior frequência de respostas obtidas, verificou-se no intervalo compreendido entre 41 a 60 anos. De notar que esta faixa foi dividida em duas categorias: uma situada no intervalo entre 41 -50 e a outra entre 51 – 60 anos, ambas com frequência de 29,69%.

A estrutura da empresa é composta pelos seguintes departamentos: administração financeira, logística e distribuição, comercial e *marketing*, recursos humanos, produção, aprovisionamento e manutenção, informática e infra-estruturas. O maior número de respondentes foi do departamento comercial e *marketing*, com 29,69% de respostas.

A relevância que se pretende dar ao factor motivação no ambiente de trabalho é grande uma vez que esta tem grande impacto na produtividade e no comportamento dos seres humanos. E, é neste sentido, que se pretende com este estudo prático, avaliar alguns aspectos que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, sem querer desligar do tema em estudo.

O *coaching* não é um processo que avalia a motivação em si mas, um dos objectivos do processo de *coaching* é criar um ambiente de trabalho motivante (trabalhadores mais motivados) logo existe uma relação entre a motivação e *coaching*.

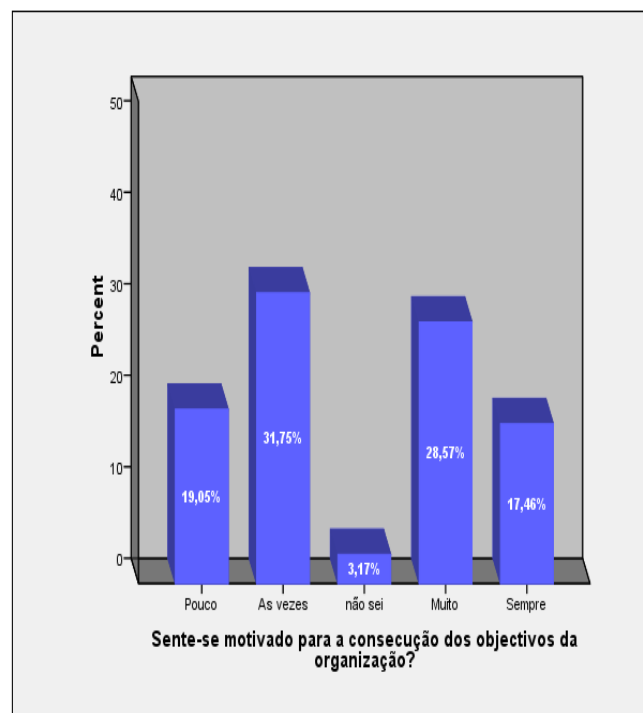
Os aspectos que foram avaliados para o estudo e que estão relacionados com a motivação foram: realização profissional; salário; condições físicas e materiais; relacionamento interpessoal; formações profissionais; reconhecimento profissional; avaliação de desempenho; estabilidade no emprego e habilidades profissionais.

De realçar que as duas perguntas consideradas directamente relacionadas com propósito deste estudo de caso, foram analisadas de acordo com a frequência de respostas, tendo em vista a escala de resposta.

A primeira está relacionada com a motivação face à consecução dos objectivos da organização. Tendo em conta os dados em análise (gráfico 1), pode-se avaliar que a motivação dos trabalhadores desta empresa em relação à consecução dos objectivos é: 19,05% dos trabalhadores estão pouco motivados; 31,75% sentem-se motivados às vezes; 28,57% consideram-se muito motivados; 17,46% responderam que estão sempre motivados e os restantes responderam que não sabem se estão motivados.

A análise feita à resposta “às vezes” sugere que a maioria dos trabalhadores tem dúvidas acerca da sua motivação face à consecução dos objectivos da empresa.

Gráfico 1 – Motivação *versus* Consecução dos Objectivos



Fonte: SPSS 17.0 ©

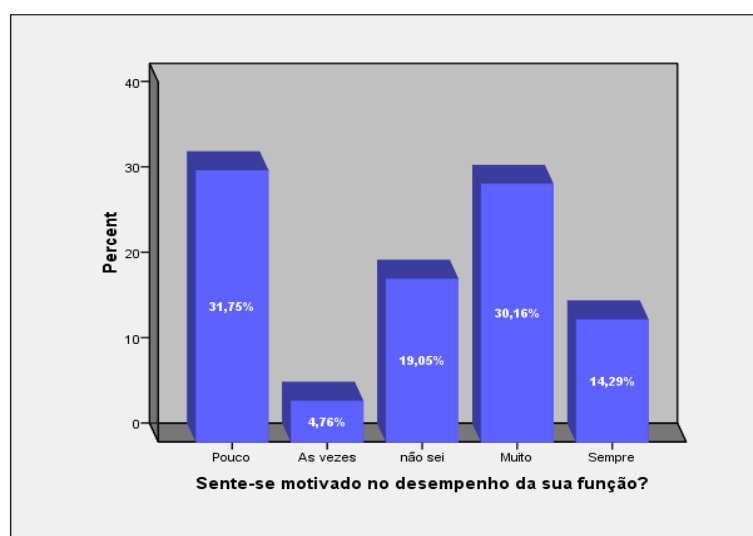
A segunda pergunta, que está directamente relacionada com a motivação no desempenho da função na empresa, é muito pertinente pois permite avaliar melhor os resultados obtidos.

De acordo com os dados (gráfico 2) verificou-se que 31,75% dos trabalhadores sentem-se pouco motivados no desempenho da função, 4,76% sentem-se motivados às vezes, 19,05% dos trabalhadores não sabem se estão motivados, 30,16% sentem-se muito motivados e 14,29% considerem-se sempre motivados.

Se a análise se restringisse às respostas “pouco” e “muito”, o resultado da análise seria evidente: os trabalhadores estão pouco motivados no desempenho da sua função. No entanto, as categorias “às vezes” e “sempre” não conduzem a um resultado evidente, uma vez que medem apenas a frequência e não a quantidade, tornando os resultados menos concisos.

No entanto, se medíssemos os resultados em termos de frequência face à motivação no desempenho da função veríamos que a frequência “sempre” apresenta maior percentagem (14,29%) em relação à frequência “às vezes”.

Gráfico 2 – Motivação *versus* Desempenho da Função



Fonte: SPSS 17.0 ©

O propósito do questionário também é analisar alguns dos aspectos que mais influenciam a motivação dos trabalhadores desta empresa. E para tal, fez-se a correlação entre algumas variáveis referidas anteriormente com a motivação no desempenho da função. Essa correlação foi feita a partir do programa SPSS.

Para analisar uma possível correlação entre as variáveis, recorreu-se ao coeficiente de correlação de “*Spearman*”, pelo facto das variáveis em estudo serem de natureza quantitativa.

Para a correlação das variáveis criaram-se duas hipóteses:

- Hipótese 1 (Hipótese Nula): as variáveis não estão relacionadas;
- Hipótese 2: as variáveis estão relacionadas.

De acordo com a linguagem estatística, se a correlação encontrada for menor ou igual a 5% as variáveis estão relacionadas e se for maior a 5% aceita-se a hipótese nula, isto é não estão relacionadas.

A correlação entre a variável realização profissional e a motivação no desempenho da função é 0% e uma vez que é $\leq 5\%$, as variáveis estão relacionadas isto é, a realização profissional é um dos aspectos que os trabalhadores desta empresa consideram influenciar a motivação.

A correlação entre a motivação para a consecução dos objectivos da organização e a motivação para o desempenho da função na empresa é 0%, logo, estas variáveis estão relacionadas. Isto significa que quando os trabalhadores não estão motivados para consecução dos objectivos traçados pela organização pode suscitar défice de motivação para o desempenho da função na organização.

Da análise realizada às variáveis condições físicas e materiais e motivação para o desempenho da função na organização, estas apresentam uma correlação de 0,56%, logo os trabalhadores da empresa em estudo, consideram que esta variável influencia a motivação dos mesmos.

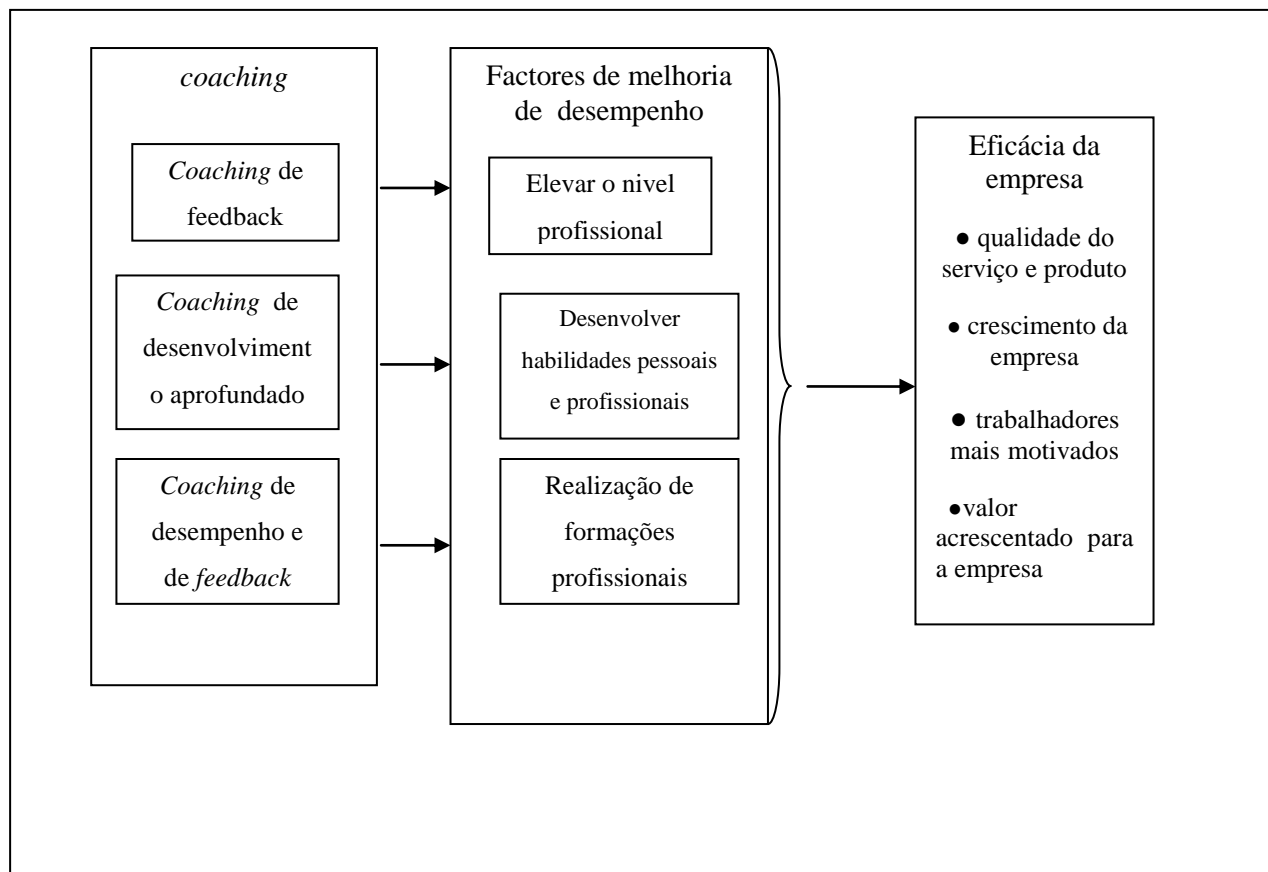
Analizou-se também a correlação existente entre a realização de formações profissionais e a motivação no desempenho da função. Essa correlação é de 1,2%, ou seja, as formações profissionais influenciam a motivação dos seus trabalhadores. E é um aspecto considerado muito importante, pelos trabalhadores, no desempenho das suas funções (ver anexo III).

Por último, constatou-se que uma outra variável que influencia a motivação dos trabalhadores nesta empresa é a variável “habilidades pessoais e profissionais”. Correlacionada com a motivação apresenta um valor inferior a 5%, logo, é uma variável que influencia muito a motivação dos trabalhadores da empresa em estudo.

No estudo foram analisadas as variáveis a que os trabalhadores da empresa apresentam como factores que influenciam a motivação no desempenho das suas funções na empresa, pelo ela deverá dar maior ênfase a estes factores, se quiser melhorar o desempenho dos mesmos.

Por conseguinte, propomos à empresa a adopção de um plano de *coaching* (ver figura 5) de acordo com as modalidades de *coaching* abordadas no primeiro capítulo que poderá ajudar os seus trabalhadores a desenvolverem mais as suas habilidades pessoais e profissionais. Há que levar em conta que o *coaching* pode auxiliar a realização de formações profissionais com o objectivo de desenvolver competências profissionais, elevar o nível profissional dos seus trabalhadores, de forma a melhorar o desempenho empresarial e criar valores acrescentados à empresa.

Figura 5 – Modelo de *coaching* proposto à ELECTRA, S.A. – Cidade do Mindelo



Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Foi preocupação deste trabalho dar a conhecer as principais abordagens do processo de *coaching* no contexto organizacional e as diversas contribuições para o seu desenvolvimento. Constatou-se que se tem revelado como um grande diferencial para as organizações, na medida em que, por meio de dinâmica de grupos e análises individuais é possível criar ambientes que permitem o desenvolvimento das competências, a auto-motivação, liderança e criação de planos de acção que fomentam o crescimento e desenvolvimento da organização.

Fez-se um estudo de caso, a empresa ELECTRA, S.A., com o objectivo de avaliar a motivação dos trabalhadores no desempenho das suas funções, bem como analisar que factores são considerados pelos mesmos como determinantes para a motivação.

Com este estudo de caso pôde-se constatar os factores que mais influenciam a motivação dos colaboradores da empresa, quais sejam: a realização profissional, as condições físicas e materiais, as formações profissionais e o conveniente uso das habilidades pessoais e profissionais.

Concluiu-se que a empresa deve empenhar-se mais no estudo da motivação dos seus trabalhadores no desempenho das funções, a qual revelou-se ser pouca. Mas só se conseguiria analisar com maior clareza se fosse realizado outro estudo, aplicando questionários com uma escala de respostas mais directas. De realçar que a escala de respostas utilizada não facultou um resultado muito evidente.

Propõe-se à empresa um plano de *coaching* que se adapta à estrutura e à realidade da empresa, uma vez que, por ser uma grande empresa é fácil a adopção do processo de *coaching*.

E quanto à pergunta de partida, em termos teóricos pode-se dizer que é viável a sua implementação no contexto organizacional, uma vez que, o suporte teórico sobre o tema leva-nos a concluir que contribui para a melhoria do desempenho das empresas. Mas

por outro lado, é evidente que a sua implementação não é imediata pois, há que fazer uma análise na empresa que conduza a tal.

Pretendia-se também fazer uma comparação entre a percepção da empresa em relação ao desempenho das funções dos seus trabalhadores, com a auto-avaliação dos próprios mas tal não se revelou possível, acabando por suscitar uma certa dificuldade quanto à análise dos resultados e à proposta de implementação elaborada.

Quanto à aplicação do questionário houve percalços que dificultaram a aplicação a toda a amostra delineada. Uma das principais limitações foi o facto da empresa não se ter encarregado de distribuir os questionários aos seus trabalhadores.

Outra limitação foi o facto de um número considerável de trabalhadores apresentar pouco interesse e disponibilidade para o seu preenchimento dos questionários, sem fazer alusão ao atraso na devolução dos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

AFONSO, Paulo Lorenzo (2009). *Liderança – Elementos chaves de sucesso*; Lisboa: Escolar Editora

BANAÑANO, Ana Maria (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*, (1ª edição):Lisboa; Sílabo Lda.

CAMARA, Pedro B; GUERRA, Paulo Balreira ; DRIGUES, Joaquim Vicente (2010). *Novo Humanitor – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (2ª edição); Lisboa: Publicações Dom Quixote

CHIAVANETO, Idalberto (2001). *Teoria geral de administração*, (6ª edição); Rio de Janeiro: Editora Elsevier

CHIAVANETO, Idalberto (2004a). *Gestão de Pessoas*, (2ªedição): Rio de Janeiro; Elsevier

CHIAVANETO, Idalberto (2004b). *Recursos Humanos – O capital Humano das Organizações*, (8ª edição): São Paulo; Editora Atlas

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CARDOSO, Carlos Cabral. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, (6ª edição); Lisboa: editora RH

DUBRIN, Andrew J. 2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, (2ª edição), (James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal, trad.); São Paulo; Pioneiro Thonson Learning, Lda, (trabalho original publicado em 2002)

PARDAL, Luís; CORREIRA Eugénia (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*, (1ª edição): Porto; Areal Editoras

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina; OLIVEIRA, Carlos Miguel; RCELINO, Ana Regina. (2007). *Coaching para executivos*, (2ª edição): Escolar Editora

REIS, Elizabeth; MELO, Paulo; ANDRADE, Rosa; CALAPEZ, Teresa, (2007). Estatística Aplicada, (5º edição): Lisboa; Edições Sílabo, Lda

SANTOS, António J. Robalo, (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*: Lisboa; Escolar editora

SILVA, António C. R. (2008). *Metodologias da pesquisa aplicada à contabilidade: orientação de estudo, projectos, artigos, monografias, dissertações, teses* (2º edição); Porto: Porte Editora

Sites

International Coach Federation: <http://www.coachfederation.org/ICF/>. Acedido em 12 de Abril de 2011

Dissertações e teses

Steil, Andrea Valeria (2002). *Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação*. Florianópolis. Tese para a obtenção do grau de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.abepo.org.br/bibiloteca/> . Acesso em: 22 de Mar. de 2011

Revistas

Gaspar, Denis J. e Portásio Renato M., Liderança e *Coaching* – Desenvolvendo pessoas, recriando organizações, Anhanguera; Revista de Ciencias Gerenciais, vol. XIII, nº 18, Ano 2009. Disponível em: <http://www.eim.unifei.edu.br>. Acesso em: 31 de Abril de 2011

ANEXOS

ANEXO I.....	Questionário
ANEXO II.....	Gráficos
ANEXO III.....	Tabelas

ANEXO I

Questionário

Pedimos respeitosamente, a sua colaboração no preenchimento deste questionário, de carácter confidencial, e cujos dados se destinam a tratamento estatístico relacionado com a motivação no trabalho. No âmbito do complemento da Licenciatura em Contabilidade e Administração, ramo Administração e Controlo Financeiro, ministrado pelo ISCEE (Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais). Esta avaliação será utilizada para efeito de elaboração de um trabalho monográfico, cujo tema é “*Coaching* como factor de diferenciação nas Organizacional”.

I- Sexo

Feminino ☐ Masculino ☐

II- Idade

Menos de 21 ☐ 21 - 30 ☐ 31 - 40 ☐ 41 - 50 ☐ 51 - 60 ☐ Mais de 60 ☐

III- Antiguidade na Empresa ----- anos

IV- Departamento / Secção -----

1- Sente-se realizado a nível profissional?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

2- Sente-se motivado para a consecução dos objectivos da organização?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

3- As condições físicas e materiais de trabalho influenciam a sua motivação no desempenho da sua função na organização?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

4- Acha que o seu salário influencia a sua motivação no desempenho da sua função na organização?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

5- A qualidade do relacionamento interpessoal na organização influencia a sua motivação?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

6- A realização de formações profissionais melhoram a sua motivação para o desempenho da sua função na organização?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

7- Acha que reconhecimento profissional influencia a sua motivação?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

8- Existe um sistema de avaliação de desempenho na empresa para onde trabalha?

Sim ☐ não sei ☐ não ☐

9- Acha que o sistema existente influencia a sua motivação no desempenho da sua função na organização?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

10- Havendo estabilidade no emprego aumenta a sua motivação?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

11- Acha que a sua motivação depende do conveniente uso das suas habilidades pessoais e profissionais?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

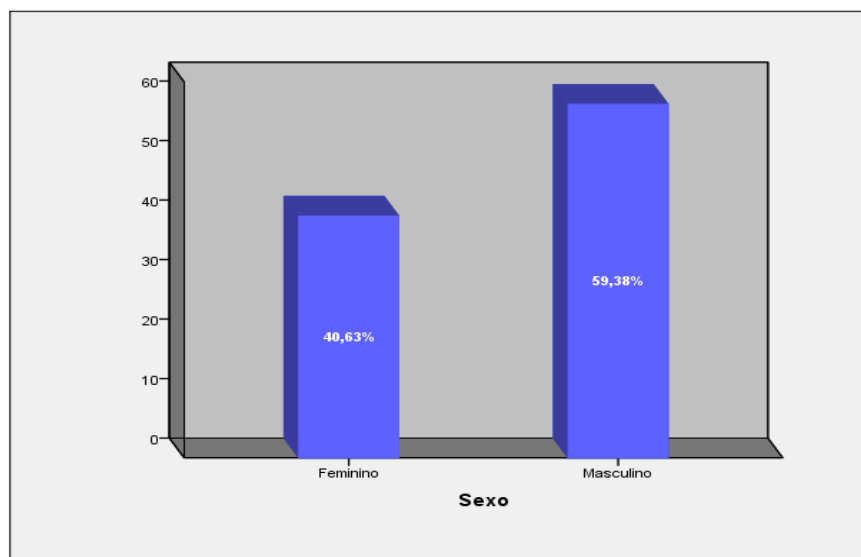
12- Em que medida sente-se motivado no desempenho da sua função na organização?

Pouco ☐ às vezes ☐ não sei ☐ muito ☐ sempre ☐

OBRIGADO!!!

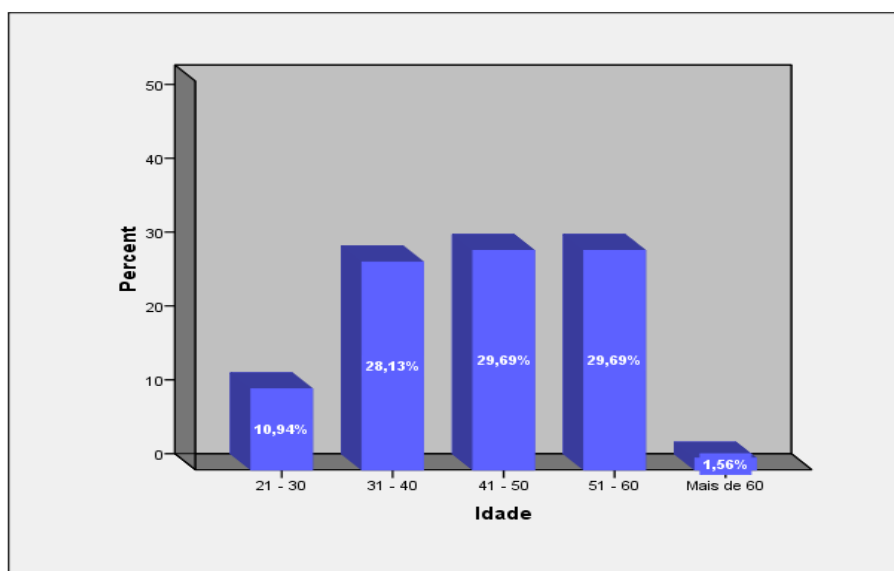
ANEXO II

Gráfico 3



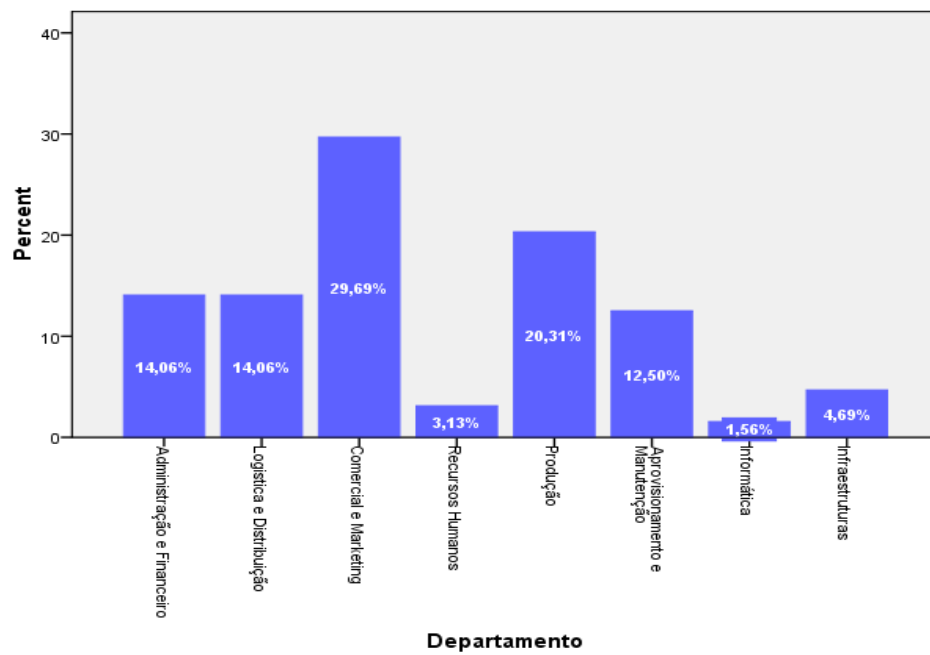
Fonte: SPSS 17.0 ©

Gráfico 4



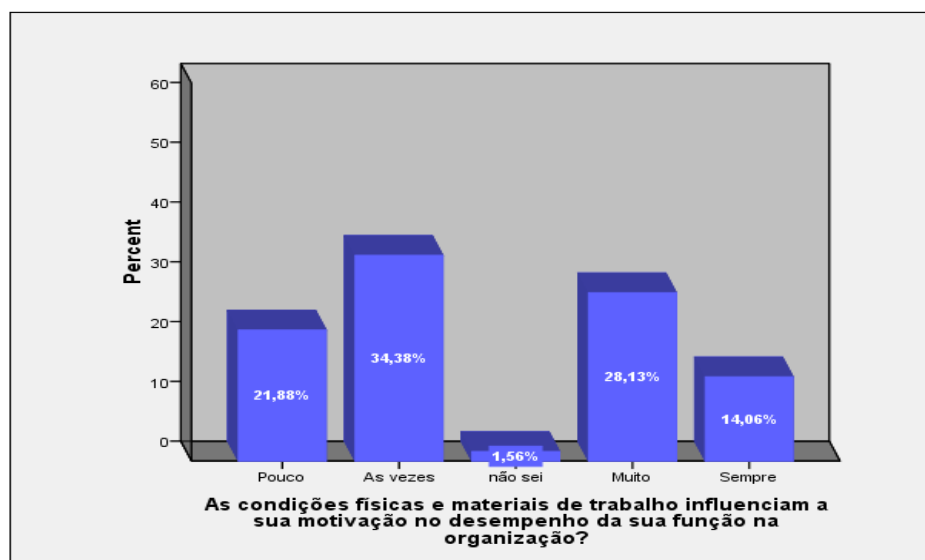
Fonte: SPSS 17.0 ©

Gráfico 5



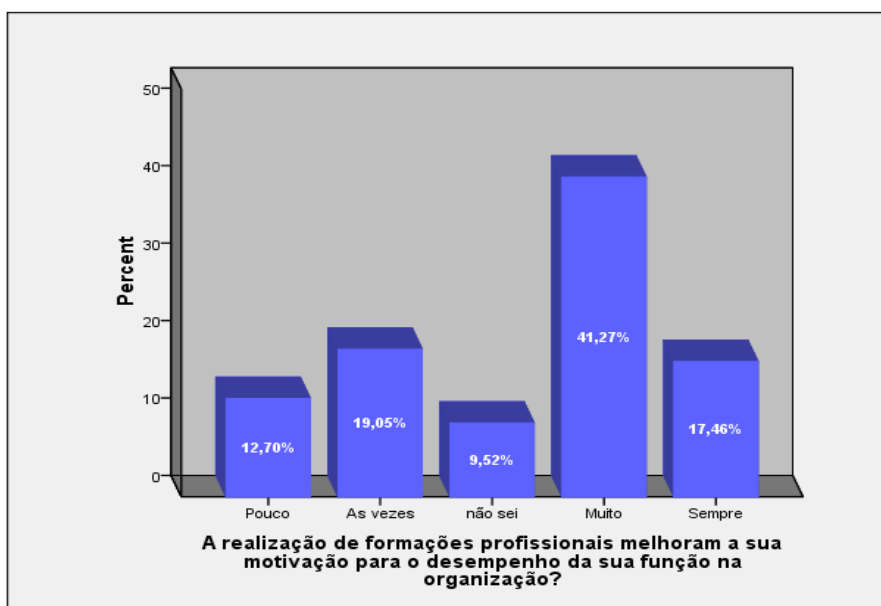
Fonte: SPSS 17.0 ©

Gráfico 6



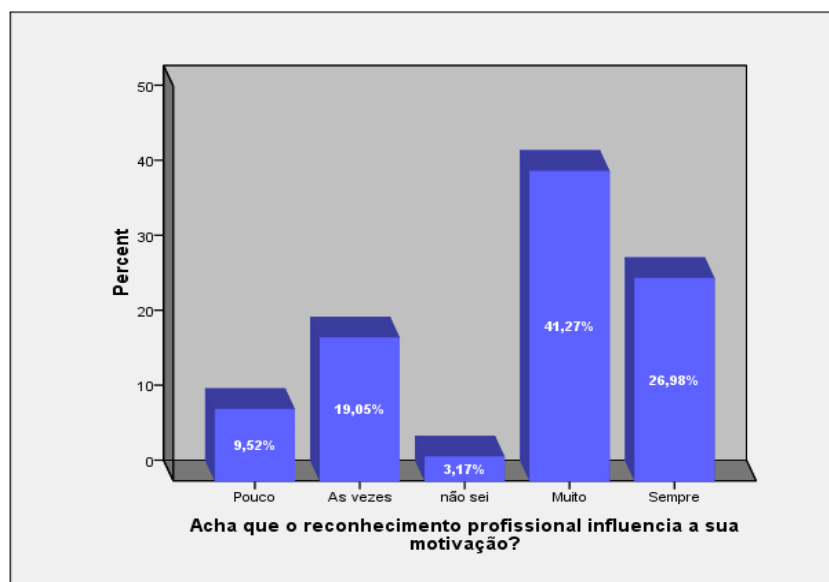
Fonte: SPSS 17.0 ©

Gráfico 7



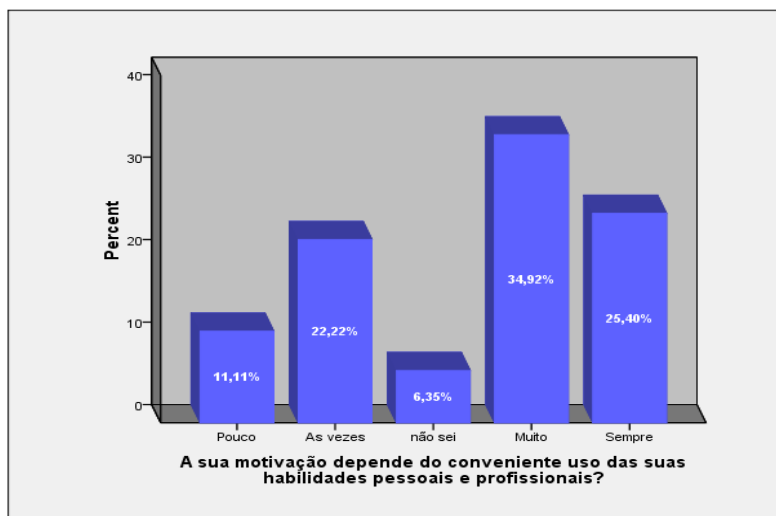
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 8



Fonte: SPSS 17.0 ©

Gráfico 9



Fonte: SPSS 17.0 ©

ANEXO III

Realização profissional versus motivação no desempenho da função

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,474	,096	4,169	,000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,457	,096	3,977	,000 ^c
N of Valid Cases	62			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Objectivos organizacionais versos motivação no desempenho da função

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,662	,079	6,836	,000 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,659	,079	6,784	,000 ^c
N of Valid Cases	62			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Condições físicas e materiais versus motivação no desempenho da função

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,231	,117	1,854	,069 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,242	,121	1,951	,056 ^c
N of Valid Cases	63			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Formações profissionais versus motivação no desempenho da função

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,307	,113	2,499	,015 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,317	,112	2,585	,012 ^c
N of Valid Cases	62			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Avaliação de desempenho versus motivação no desempenho da função

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,275	,122	2,235	,029 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,318	,117	2,623	,011 ^c
N of Valid Cases	63			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Habilidades pessoais e profissionais versus motivação no desempenho da função

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	,382	,110	3,227	,002 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,441	,109	3,837	,000 ^c
N of Valid Cases	63			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Fonte: SPSS 17.0 ©